

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

ARNALDO JOSÉ DE LIMA

**BASES EPISTEMOLÓGICAS DAS PRINCIPAIS PROPOSTAS TEÓRICAS NA
FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS**

Florianópolis
2003

ARNALDO JOSÉ DE LIMA

**BASES EPISTEMOLÓGICAS DAS PRINCIPAIS PROPOSTAS TEÓRICAS NA
FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS**

Tese de Doutorado em Engenharia de
Produção – Gestão da Qualidade e
Produtividade – Universidade Federal de
Santa Catarina.

Prof. José Francisco Salm, Orientador.

Florianópolis
2003

ARNALDO JOSÉ DE LIMA

**BASES EPISTEMOLÓGICAS DAS PRINCIPAIS PROPOSTAS TEÓRICAS NA
FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção (Área de Concentração: Gestão da Qualidade e Produtividade) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

**Professor Doutor Edson Paladini
Coordenador do Programa**

BANCA EXAMINADORA

**Prof. José Francisco Salm, PhD
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/Universidade do Estado de
Santa Catarina – UDESC - ORIENTADOR)**

**Profa. Clerilei Aparecida Bier, Dr^a.
(Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC)**

**Prof. Rubens Araújo de Oliveira , Dr.
(Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC)**

**Prof. Wilson José Mafra , Dr. - Moderador
(Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC)**

**Profa Maria Ester Menegasso, Dr^a.
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)**

#

#

#

A#meus#pais,#Judite#Fernandes#de#Lima#(lq#p hp r uldp)#e#Arnaldo#Estevão#Silva#
de#Lima,#exemplos#de#educadores;#

#

A#Andréa#e#Arthur,#esposa#e#filho#queridos,#pela#paciência#e#compreensão#nas#
horas#de#ausência#do#convívio#familiar;#

#

A#Dilma,#segunda#mãe,#pelo#carinho#e#orientação#dedicados#a#minha#formação;#

#

A#Dona#Laura,#sogra#querida,#pela#atenção#e#suporte;#

#

A#João#e#André,#meus#irmãos,#pelo#apoio#prestado;#

#

Aos#cunhados(as),#Rodrigo,#Jailton,#Ida,#Carmem,#Potira#e#sobrinha#Jéssie,#pelo#
incentivo;#

#

A#Deus#provedor#de#todas#as#coisas.#

#

#

AGRADECIMENTOS

O autor agradece especialmente às instituições e pessoas abaixo, que contribuíram para realização deste trabalho:

- # Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC;
- # Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, na pessoa de seu Coordenador e de todos os seus professores e funcionários;
- # Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC;
- # Centro de Ciências da Administração – ESAG, na pessoa de seu Diretor Geral, Prof. Amilton Giácomo Tomasi e de todos seus professores e funcionários;
- # Professor Dr. José Francisco Salm, na condição de Orientador do presente trabalho pelos inestimáveis e sempre pertinentes conselhos e orientações, pela preocupação, motivação e confiança na sua realização;
- # Professora Dr^a Clerilei Aparecida Bier que gentilmente aceitou o convite em participar da comissão examinadora, bem como, pela leitura crítica realizada no transcorrer do trabalho;
- # Professor Dr. Rubens Araújo de Oliveira que gentilmente aceitou participar da comissão examinadora; bem como pelas recomendações;
- # Professora Dr^a. Maria Ester Menegasso que gentilmente aceitou participar da comissão examinadora; bem como, pelas sugestões apresentadas;
- # Professor Dr. Wilson José Mafra que gentilmente aceitou participar da comissão examinadora;
- # Professor Dr. Nério Amboni, como especialista da área de administração, que contribuiu ativamente na análise dos originais e na formatação da versão final;
- # A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

São descritos os fundamentos teóricos sobre a organização como sistema aberto; a racionalidade nas organizações, a evolução do planejamento estratégico, as escolas de pensamento estratégico, as estratégias, as metodologias de planejamento estratégico aplicadas para o setor público e privado. Descreve-se, ainda, o planejamento em instituições de ensino superior e em bibliotecas universitárias para destacar as bases epistemológicas das principais escolas de pensamento estratégico, quais sejam, do desenho, do posicionamento, do planejamento, do empreendedor, da cognição, da aprendizagem, do poder, cultural, ambiental e da configuração, para na sequência, apresentar uma proposta metodológica de planejamento estratégico para biblioteca universitária decorrentes dos fundamentos teóricos e práticos discutidos neste trabalho, principalmente, por Ansoff, 1979; Porter 1986; Oliveira, 1988; 1991; Vasconcellos Filho, Pagnoncelli, 2001; Stoner, 1984; Selznick, 1957; Chandler, 1962, Schumpeter, 1988; Simon, 1971; Daft, Weick, 1984; Huff, Narapareddy, Fletcher, 1990; Senge, 1990; Quinn, 1980; Allison, 1997; Pfeffer, Salancik, 1978; Astley, 1984; Rhenman, 1973; Normann, 1977 Hannan, Freemann, 1977; Mintzberg, 1984 e Bryson, 1995. A abordagem utilizada foi à qualitativa para o tratamento das informações coletadas junto aos documentos e a pesquisa bibliográfica. Por esta razão, as dimensões internas e externas estabelecidas na proposta metodológica para orientar e subsidiar a elaboração e a implantação do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias são resultantes da fundamentação teórica e prática, assim, as técnicas de coleta de dados utilizadas para o desenvolvimento deste estudo foram a observação, a análise documental e a pesquisa bibliográfica. Conclui-se que as diferentes premissas exploradas em cada escola de pensamento estratégico devem fazer parte do processo de elaboração do planejamento estratégico, respeitadas as particularidades de cada biblioteca, visando a complementaridade das perspectivas para favorecer a elaboração de um plano estratégico integrado. Por último, a formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, a formação e a implementação são indistinguíveis. O processo de aprendizado coletivo e a formulação da estratégia devem ser vistos como resultados dos esforços coletivos e da capacidade das pessoas aprenderem.

Palavras-chaves: Planejamento, Epistemologia, Biblioteca.

ABSTRACT

The theoretical fundamentals related to the organization as an open system are described; as well as the rationality in the organizations, the evolution of strategic planning, the strategic thought schools, the strategies and the strategic planning methodologies applied to the private and public sectors. On top of that, it is described the planning in high degree educational institutions and in university libraries in order to point the epistemological bases derived from the main strategic thought schools, such as for design, for positioning, for planning, for entrepreneurship, for cognition, for learning, for power, the cultural, the environmental and for the configuration so to, further on, present a combined methodology proposal for the strategic planning of the university library, as a result of the theoretical and practical fundamentals mainly discussed by Ansoff, 1979; Porter 1986; Oliveira, 1988; 1991; Vasconcellos Filho, Pagnoncelli, 2001; Stoner, 1984; Selznick, 1957; Chandler, 1962, Schumpeter, 1988; Simon, 1971; Daft, Weick, 1984; Huff, Narapareddy, Fletcher, 1990; Senge, 1990; Quinn, 1980; Allison, 1997; Pfeffer, Salancik, 1978; Astley, 1984; Rhenman, 1973; Normann, 1977 Hannan, Freeman, 1977; Mintzberg, 1984 and Bryson, 1995, in the present work. The qualitative approach has been applied to treat the information collected through the documentation and bibliographic research. For that reason, the internal and external dimensions established in the methodology proposal to head and subsidize the elaboration and implementation of the strategic planning in university libraries are a result of the theoretical and practical foundation and, thus the data collecting techniques applied to the development of the present survey have been observation, documental analysis and bibliographic research. It can then be concluded that the different premises exploited by each of the individual strategic thought schools must be part of the strategic planning elaboration process, taking into consideration the particularities of each library, aiming the complementary of the premises to impart the elaboration of an integrated strategic plan. Last but not least, the building up of the strategy has to - beyond all – take the form of a continuous learning process, in which course formation and implementation are indistinguishable. The collective learning process and the strategy formulation must be seen as results from the collective efforts and from the persons learning capability as well as from the library to deal with it.

Key words: Planning, Epistemology, Library.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Características das racionalidades instrumental e substantiva	40
FIGURA 2	A organização e seu ambiente geral e operacional	51
FIGURA 3	Evolução do planejamento estratégico	63
FIGURA 4	Os cinco itens da Administração Estratégica	67
FIGURA 5	Modelo geral de processo de controle	70
FIGURA 6	Componentes do vetor crescimento	74
FIGURA 7	Modelo de estratégia, composto a partir de Andrews	77
FIGURA 8	Modelo dos 7 S	84
FIGURA 9	Matriz BCG	86
FIGURA 10	Elementos da estrutura de uma indústria	87
FIGURA 11	Processo de planejamento estratégico	111
FIGURA 12	O processo de formulação da estratégia, segundo a escola do desenho	133
FIGURA 13	Escola de Planejamento	137
FIGURA 14	Escola de Posicionamento	143
FIGURA 15	Escola Empreendedora	145
FIGURA 16	Escola Cognitiva	149
FIGURA 17	Escola da Aprendizagem	157
FIGURA 18	Escola do Poder	161
FIGURA 19	Escola Cultural	166
FIGURA 20	Escola Ambiental	169
FIGURA 21	Escola da Configuração	173
FIGURA 22	Escolas de pensamento estratégico	190
FIGURA 23	Modelo geral de processo de controle	204

LISTA DE SIGLAS

BCG	<i>Bostom Consulting Group</i>
CTC	Centro Tecnológico
ESAG	Centro de Ciências da Administração
IES	Instituição de Ensino Superior
PE	Planejamento Estratégico
PNB	Produto Nacional Bruto
PPEPS	Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UENs	Unidades Estratégicas de Negócio
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	EXPOSIÇÃO DO TEMA	13
1.2	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS	16
1.3	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	20
1.4	OBJETIVO GERAL	22
1.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.6	ORGANIZAÇÃO DA TESE	23
2	JUSTIFICATIVA, ORIGINALIDADE, INEDITISMO E LIMITES DA TESE	25
2.1	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA DA TESE	25
2.2	ORIGINALIDADE, INEDITISMO E RELEVÂNCIA DO TEMA DA TESE	28
2.2.1	Originalidade	28
2.2.2	Ineditismo	29
2.2.3	Relevância do tema	31
2.3	LIMITES DA TESE	33
3	REVISÃO DA LITERATURA	35
3.1	RACIONALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES	35
3.1.1	Origem da racionalidade	36
3.1.2	Ética e racionalidade no sistema capitalista de produção: contexto, conceitos e tipologia	38

3.2	A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ABERTO	42
3.2.1	Ambiente geral e operacional	48
3.2.1.1	Ambiente geral	48
3.2.1.2	Ambiente operacional	53
3.3	EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO: DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	61
3.4	ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE ESTRATÉGIA	72
3.5	ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO	89
3.6	METODOLOGIAS PARA ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E PÚBLICAS	96
3.6.1	Metodologias de planejamento estratégico para organizações privadas	96
3.6.2	Metodologias de planejamento estratégico para organização pública	112
3.7	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	121
3.7.1	O planejamento em bibliotecas universitárias	124
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	127
4.1	NATUREZA DA PESQUISA	127
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	128
4.3	TÉCNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS	129
5	BASES EPISTEMOLÓGICAS DAS PRINCIPAIS PROPOSTAS TEÓRICAS NA FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO	

	ESTRATÉGICO PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	132
5.1	BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA DO DESENHO	132
5.2	BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA DE PLANEJAMENTO	136
5.3	BASE EPISTEMOLÓGICA DO POSICIONAMENTO	140
5.4	BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA EMPREENDEDOR	144
5.5	BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA COGNITIVA	148
5.6	BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA DA APRENDIZAGEM	155
5.7	BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA DO PODER	160
5.8	BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA CULTURAL	165
5.9	BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA AMBIENTAL	168
5.10	BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA CONFIGURAÇÃO	172
6	PROPOSTA METODOLÓGICA PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	182
6.1	ASPECTOS HISTÓRICOS DA BIBLIOTECONOMIA NO BRASIL	182
6.2	PANORAMA DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	184
6.3	PRINCIPAIS SERVIÇOS PRESTADOS	184
6.4	PROPOSTA METODOLÓGICA	186
7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	209
7.1	CONCLUSÕES	209
7.2	RECOMENDAÇÕES	214
	REFERÊNCIAS	215

1 INTRODUÇÃO

1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA

O assunto planejamento estratégico vem sendo muito discutido por estudiosos da área e dirigentes das organizações, em face das incertezas ambientais, organizacionais, gerenciais e operacionais. Nos dias atuais, com um mercado globalizado repleto de constantes e rápidas alterações do ambiente interno e externo e de níveis de exigências crescentes da sociedade por melhores produtos, serviços e controles ambientais, muitas organizações, em busca de competitividade e da própria sobrevivência, têm procurado adaptar a sua gestão empresarial a esse contexto.

Dessa forma, aumenta no Brasil, o número de organizações preocupadas com a melhoria de seu desempenho. É crescente o contingente que reconhece a absoluta necessidade de aprender a fornecer ao cliente o que ele deseja. Este fato é bastante salutar, o problema é que muitas organizações geralmente ficam tão envolvidas com as técnicas, com os modismos passageiros, que acabam esquecendo o que é realmente essencial. Em vista disso, o planejamento estratégico não pode ser encarado como um processo simplista, em que algumas diretrizes são tomadas e, por meio de algumas previsões quantitativas, uma empresa posiciona-se em uma determinada época futura. Durante as décadas de 60 e 70, o tratamento do planejamento estratégico era essencialmente esse. Pouca

importância era dada aos fatores dinâmicos da macroeconomia; a capacidade da concorrência era ignorada e os fatores de mercado tinham pouca relevância.

Conforme Stoner (1984); Oliveira (1988), Mintzberg (1994), Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), o planejamento formal, por sua natureza muito analítica, tem sido e sempre será dependente da perseverança e do rearranjo das categorias estabelecidas e dos tipos de produtos existentes nas unidades convencionais de estrutura. Assim, a flexibilidade é um pressuposto para o bom funcionamento do planejamento estratégico. A simples definição de longo prazo de metas, por si só, não é suficiente para que ele tenha êxito.

Por essa razão, o enfoque de um planejamento estratégico não pode, sob hipótese alguma, ser baseado apenas em valores quantitativos, ignorando o que está ocorrendo e poderá ocorrer no lado de fora da organização, subestimando as ações da concorrência e da dinâmica econômica do mercado mundial.

A partir dessas argumentações, a ênfase dada ao assunto deve-se à instabilidade ambiental e à questão da competitividade. Isso porque, em ambientes instáveis, os dirigentes de qualquer tipo de organização precisam verificar o que se encontra no ambiente, como oportunidades e ameaças.

Uma vez identificadas as oportunidades, os dirigentes podem verificar se elas são importantes para a organização, como forma de torná-las mais competitivas; a competitividade torna-se fundamental, na medida em que se discute a qualidade dos produtos e serviços ofertados pelas organizações. Não só a competitividade depende das oportunidades do ambiente externo, haja vista a necessidade de se conhecerem também as fraquezas e forças da dinâmica interna das organizações.

O planejamento estratégico, por isso, torna-se fundamental, na medida em que favorece a discussão da missão, dos objetivos, das políticas, das estratégias e dos mecanismos de controle e avaliação.

Por meio da discussão da missão da empresa, o dirigente pode redefinir ou até mesmo definir um rumo para a instituição. O diagnóstico das condições serve para o dirigente verificar se os aspectos internos da empresa (instalações, serviços oferecidos, recursos humanos e financeiros etc.), e os externos podem favorecer a adoção de novos objetivos, metas e estratégias. Os objetivos mostram os alvos que o dirigente pretende alcançar. As metas especificam os prazos com que ele conta para alcançar esses objetivos. O controle e avaliação de modo integrado favorecem a correção dos desvios dos sistemas na organização, como forma de os clientes não saírem insatisfeitos com o que é oferecido.

Kaplan e Norton (apud STONER, 1984) comentam que uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi à transformação do papel dos funcionários, que passou de provedor de força física para analisador de dados cada vez mais abstratos, muitas vezes captados em ambientes automatizados. Este ponto de vista é corroborado por Drucker (1975), quando se refere aos operários do conhecimento; por Sveiby (1998) quando expõe as diferenças dos paradigmas industrial e do conhecimento; e por Stewart (apud STONER, 1984), quando descreve os trabalhadores do conhecimento.

Santos (apud STONER, 1984) afirma que a maioria das organizações tem implementado, nos últimos anos, processo de coleta sistemática de dados, do ambiente no qual elas estão inseridas e, sobretudo, do seu ambiente interno, visando identificar as informações as mais estratégicas para apoiar a tomada de decisão. É a chamada inteligência competitiva, um processo sistemático de

agregação de valor, que converte dados em informação e, na seqüência, informação em conhecimento estratégico para apoiar a tomada de decisão. Conhecimento a respeito da posição competitiva atual, resultados históricos, pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, e intenções futuras específicas.

Neste contexto, encontra-se o ambiente acadêmico que apresenta um número considerável de organizações, dentre elas a Biblioteca. Para Leitão (1985), a universidade é uma organização complexa não pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas. Senge (1994) também enfatiza que a organização não é constituída de fragmentos estanques de excelência, sem nenhuma relação entre si. A mesma é uma entidade que tem uma missão como forma de se desenvolver, aprender e despertar interesse, para que os integrantes da organização possam se alinhar em torno da missão.

No momento em que os membros das organizações tiverem consciência da necessidade da mudança com objetivos claros do que pretendem, a organização começa a traçar seu caminho em busca da aprendizagem e da inovação.

Em tal perspectiva, procura-se identificar um conjunto de princípios e processos que favoreçam o desenvolvimento de uma metodologia para implementação do planejamento estratégico em Bibliotecas Universitárias.

1.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS

- 0 **Planejamento estratégico:** é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o grau de interações dela com o ambiente em que atua.

- 0 **Metodologia de planejamento estratégico:** demonstra as etapas levadas em conta para a elaboração e a implementação do plano estratégico, discutidas pelos estudiosos considerados neste trabalho.
- 0 **Ambiente externo** - designa todas as influências externas às organizações, caracterizadas pelo ambiente geral e específico com os quais elas intercambiam insumos e produtos. O ambiente geral inclui as variáveis tecnológicas, políticas, legais, econômicas, sociais, ecológicas e demográficas. O ambiente específico ou operacional envolve fornecedores, clientes, concorrentes e os grupos regulamentadores. Vale ressaltar que a dimensão ecológica encontra-se relacionada com a ecologia organizacional e/ou ecologia populacional, representada por todas as organizações que se encontram dentro de uma fronteira particular.
- 0 **Estratégias organizacionais** - correspondem às ações implementadas pelos dirigentes das bibliotecas universitárias.
- 0 **Biblioteca Universitária:** unidade de informação pertencente à estrutura de uma Instituição de Ensino Superior. Nela são armazenados, catalogados e disseminados o acervo pertence a uma ou várias áreas do saber.
- 0 **Bases epistemológicas:** representam as premissas que caracterizam cada escola de pensamento estratégico.

ESCOLAS DE PLANEJAMENTO	PREMISSAS BÁSICAS DAS ESCOLAS DE PLANEJAMENTO
DESENHO	1- A formação da Estratégia deve ser um processo consciente. A ação deve fluir da razão; 2- O executivo principal deve ser o estrategista; 3- As estratégias devem ser únicas, simples e informais (na cabeça do pensador).
PLANEJAMENTO	1- As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por <i>checklist</i> ; 2- A responsabilidade por todo o processo é do executivo principal; 3- As estratégias surgem prontas deste processo e devem ser explicitadas para que possam ser implementadas.
POSICIONAMENTO	1- A estratégia é um processo controlado e consciente; 2- A estratégia precede à estrutura; 3- Uso de análise para identificar as relações corretas; 4- Os gerentes controlam as opções, mas primeiro analisam o ambiente e depois adaptam a organização.
EMPREENDEDORA	1- A organização empreendedora focaliza oportunidades; 2- O poder é centralizado no executivo principal; 3- A estratégia é através de golpes ousados, a meta dominante é o crescimento; 4- A estratégia existe na mente do líder.
COGNITIVA	1- A formação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista; 2- As estratégias emergem como perspectivas na forma de conceitos, mapas, esquemas, o mundo pode ser modelado e construído; 3- A mente constrói o seu mundo, assim a organização constrói o ambiente a partir de informações ricas e ambíguas, pelas crenças dos gerentes.
APRENDIZAGEM	1- A formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual a formação e a implementação são indistinguíveis; 2- Na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial; 3- As estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum.

PODER	1- A formação de estratégia é moldada por poder e política; 2- Estratégia emergente como meio de iludir; 3- Poder micro forma estratégias como meios de persuasão, barganha e jogo político; 4- Poder macro promove o seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações.
CULTURAL	1- A formação de estratégia é um processo de interação social, baseada nas crenças e nas interpretações comuns dos membros; 2- A cultura e a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas, quanto à perpetuação da estratégia existente; 3- São as crenças profundamente enraizadas da cultura e suas suposições tácitas (ocultas, não declaradas), que agem como poderosas barreiras internas às mudanças fundamentais.
AMBIENTAL	1- O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia; 2- A organização deve responder a estas forças ou será eliminada; 3- As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis.
CONFIGURAÇÃO	1- A maior parte do tempo a organização possui configuração estável; 2- Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação; 3- A chave para administrar estratégia é sustentar a estabilidade ou as mudanças estratégicas adaptáveis; 4- O processo de formação de estratégia pode ser formulado a partir das nove escolas de formação de estratégia, mas cada uma deve ser encontrada em seu próprio tempo e contexto. A chave da gestão estratégica é manter a capacidade de adaptação à mudança. As estratégias são planos adaptados a uma situação específica.

1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Uma das características marcantes nos anos 90 foi à entrada das modernas tecnologias da informação nas bibliotecas, tornando-as mais ágeis em suas respostas. O processo de desenvolvimento e implantação dessas tecnologias no âmbito das bibliotecas foi mais uma reação ou mecanização e automação de rotinas existentes, atendendo a uma necessidade de acompanhar de forma ativa o mundo tecnológico.

Com essas mudanças há a necessidade de um realinhamento e adaptação interna constante da biblioteca, em face da contínua mutação do ambiente no qual ela se insere. É fácil constatar que há diferentes tipos de bibliotecas para as quais existem diferentes estratégias de trabalho.

O importante no universo biblioteconômico, bem como, em qualquer organização é a evolução, é tornar inteligíveis e compatíveis às tecnologias da informação ao processo de gerenciar uma série de processos diferenciados que habitam em um mesmo organismo, no caso, a biblioteca.

Por este motivo, as bibliotecas devem estar preparadas para esta nova relação. Um bom meio para se preparar para o futuro e estar integrado a esta revolução na disseminação da informação é através da elaboração de um planejamento estratégico.

A realidade das bibliotecas brasileiras em relação à administração é que se trabalha apagando incêndios, resolvendo os problemas à medida que eles acontecem. Adiado sempre a resolução dos problemas menos urgentes, numa escala que vai dos problemas maiores (urgentes), aos menores (importantes).

Assim é premente a busca pela profissionalização na administração de bibliotecas, para que, os profissionais ali inseridos possam lidar com o ambiente de maneira satisfatória.

Neste contexto, o tema planejamento estratégico vem sendo muito discutido por estudiosos e por dirigentes de organizações, em face de incertezas ambientais, organizacionais, gerenciais e operacionais. O ambiente (interno e externo) de uma organização, seja ela pública ou privada, altera-se de modo muito rápido e, se os dirigentes não se alertarem para as oportunidades e ameaças externas, bem como, para as potencialidades e fraquezas internas, suas organizações poderão perder espaço para as concorrentes, em termos de competitividade, produtividade, qualidade e legitimidade.

A conscientização sobre este novo cenário universal e a adaptação a ele são fundamentais para as organizações alcançarem seus objetivos, sob pena de não sobreviverem. Segundo Alencar (1995, p. 2),

já se faz presente a demanda de novas estruturas por novos procedimentos administrativos e por novas lideranças, dotadas dos requisitos da era da informação. Para as nações, uma administração alheia a essa nova realidade levará qualquer delas a crescer muito menos que o seu potencial permite, a oferecer uma qualidade de vida a seus cidadãos muito aquém de suas potencialidades e a se tornar dependente.

É provável também ser esta uma das poucas oportunidades oferecidas pela parcela substancial de organizações públicas e privadas de se capacitarem para sobreviverem na sociedade da informação. Por isso, o conhecimento está mudando a forma de se produzirem e de se fazerem negócios.

Assim, os aspectos abordados têm contribuído para se entender por que muitas organizações perdem vantagem competitiva, ou seja, se o líder da organização não consegue enxergar as exigências do mercado, a organização, com

certeza, pode implementar planos estratégicos, muitas vezes para consolidar o rigor formal ou os preceitos da burocracia (DeGEUS, 1988).

Tomando-se por base as considerações feitas, até então, para facilitar a compreensão do tema e da problemática, busca-se resposta para o seguinte problema de pesquisa:

**QUAIS AS BASES EPISTEMOLÓGICAS DAS PRINCIPAIS PROPOSTAS
TEÓRICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO QUE PODEM SERVIR DE
PARÂMETRO PARA ELABORAÇÃO DE PROPOSTA METODOLÓGICA DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS?**

1.4 OBJETIVO GERAL

Verificar quais são as bases epistemológicas das principais propostas teóricas de planejamento estratégico que podem servir de base para elaboração de uma metodologia de planejamento estratégico para Bibliotecas Universitárias.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 0 Levantar os fundamentos teóricos e práticos relativos à organização como um sistema aberto; a evolução do planejamento estratégico; conceitos de

estratégias; escolas de pensamento estratégico, metodologias de planejamento estratégico aplicadas ao setor público e privado;

- 0 Levantar junto à literatura as bases epistemológicas das principais escolas de pensamento estratégico discutidos pelos estudiosos da área;
- 0 Identificar as premissas básicas de cada escola de pensamento estratégico discutidos pelos estudiosos da área;
- 0 Caracterizar as bibliotecas universitárias em termos de serviços prestados;
- 0 Estabelecer a partir dos fundamentos teórico/empíricos as etapas que podem ser aplicadas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em Bibliotecas Universitárias.

1.6 ORGANIZAÇÃO DA TESE

No **primeiro capítulo** verifica-se a exposição do tema e a definição dos principais termos do estudo, a definição do problema e os objetivos da pesquisa, apresentados de forma sucinta, após breves comentários sobre o comportamento das organizações e dos dirigentes frente ao assunto que se pretende pesquisar.

No **segundo capítulo** apresenta-se a justificativa da escolha do tema da tese, originalidade, ineditismo e relevância do estudo para o Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina (PPEPS/CTC/UFSC).

No **terceiro capítulo**, são descritos os fundamentos teóricos sobre a organização como sistema aberto; a racionalidade nas organizações, a evolução do

planejamento estratégico, as escolas de pensamento estratégico, as estratégias, as metodologias de planejamento estratégico aplicadas para o setor público e privado. Finalizando, busca-se descrever o planejamento em instituições de ensino superior e em bibliotecas universitárias.

O **quarto capítulo** descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa. Demonstra-se a importância da pesquisa qualitativa para o desenvolvimento de estudos de planejamento estratégico, o tipo de pesquisa, método e perspectiva do estudo, bem como, sua caracterização. Para esclarecer essa caracterização são descritas as técnicas de coleta e de tratamento de dados utilizados.

No **quinto capítulo** descreve-se as bases epistemológicas das principais escolas de pensamento estratégico, quais sejam, a do desenho, a do posicionamento, a do planejamento, a do empreendedor, a da cognição, a da aprendizagem, a do poder, a cultural, a ambiental e a da configuração, para na sequência, apresentar uma proposta metodológica de planejamento estratégico para biblioteca universitária, decorrentes dos fundamentos teóricos e práticos discutidos neste trabalho.


O **sexto** capítulo apresenta as conclusões e as recomendações.

O **sétimo** capítulo mostra as referências.


2 JUSTIFICATIVA, ORIGINALIDADE, INEDITISMO E LIMITES DA TESE

2.1 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA DA TESE

O planejamento estratégico tem tido grande importância nas organizações que visam a qualidade e a competitividade. Através dele, as organizações tomam suas decisões críticas, rumam para direções escolhidas e estão prontas para enfrentar todas as variáveis, tanto as desejadas quanto as não desejadas (PORTER, 1996).

Assim, planejar tem sido uma prática frequentemente desenvolvida pelas organizações, porém, sua abrangência é voltada para a própria organização; já o planejamento estratégico busca o todo (o ambiente externo e interno), tudo que possa ser observado e conhecido pela organização. 

Desse modo, a metodologia de planejamento estratégico possibilita à organização estar em sintonia com o mundo, estabelecendo sua meta, seus objetivos, sua missão e trabalhando de forma estratégica para alcançá-los.

a Tofler (1989, p. 45), “o fluxo acelerado das situações exige muito mais trabalho dos complexos mecanismos de enfoque por meio dos quais desviamos nossa atenção de uma situação para outra”. O planejamento estratégico estabelece mecanismos que enfocam a atenção da organização de uma situação para outra com a agilidade necessária.

Por outro lado, nas Bibliotecas Universitárias, problemas antigos permanecem: há falta de um critério para a definição da estrutura organizacional,

falta de regimento interno, falta de orçamento próprio e definido, catálogos desatualizados e incompletos, serviços pouco orientados à comunidade, carência de pessoal e despreparo dos bibliotecários para atividades de planejamento e administração.

Essas constatações parecem não concordar com a importância crescente que as empresas prestadoras de serviços (GIANESI; CORRÊA, 1994) têm para a sociedade. O setor de serviços vem ganhando importância, cada vez maior, em muitos países que, em outras épocas, tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. A urbanização, as novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços.

A Biblioteca Universitária, por sua vez, têm importância fundamental para a sociedade (CARVALHO, 1981), pois possibilita acesso ao conhecimento existente, de modo a permitir que novos conhecimentos possam ser gerados.

Nesse sentido, os recursos humanos atuantes nas Bibliotecas Universitárias passam a ter o papel de intermediários no processo de acesso ao conhecimento existente, transformando-os em elementos-chave no processo de geração de novos conhecimentos, responsáveis pela satisfação ou insatisfação do usuário e pela imagem boa ou ruim da Biblioteca Universitária perante a comunidade, na qual está inserida.

Trazer esta discussão para Bibliotecas Universitárias é sem dúvida muito importante, porque essas organizações necessitam elaborar seus planejamentos estratégicos para atingirem seus objetivos com mais qualidade e eficácia.

Na sociedade da informação, o papel da Biblioteca Universitária no contexto da Universidade é imprescindível, exigindo que sejam agressivas e acompanhem a organização em seu crescimento. Expor uma metodologia de planejamento

estratégico para os profissionais da Biblioteca Universitária é fundamental para o desenvolvimento da área, para reflexão e atualização dos profissionais.

Por essa razão, a elaboração e utilização das etapas do plano estratégico permitem ao administrador da Biblioteca Universitária fazer aquilo que os homens de negócios melhor sabem fazer: pensar e agir.

Em relação à justificativa empírica, a proposta de pesquisa é o resultado de uma série de questionamentos do doutorando no âmbito da vida profissional e acadêmica, fruto de contatos com Bibliotecas e com os funcionários que nelas trabalham. Também é motivo de questionamento, a falta de atenção que é dada aos funcionários nas Bibliotecas Universitárias, em relação à sua participação nas decisões tomadas, no conhecimento das suas necessidades e na falta de um canal de comunicação entre a alta administração da universidade e a administração da biblioteca e o seu nível operacional, que possibilite conhecer as reais necessidades desses funcionários.

Um fator que justificou a seleção da Biblioteca Universitária para esta pesquisa foi o somatório dos conhecimentos adquiridos através de experiência profissional (Chefe da Biblioteca Setorial da ESAG/UDESC, no período de 1994 a 1996), e na pós-graduação (Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina) na área de Gestão e Produtividade.

2.2 ORIGINALIDADE, INEDITISMO E RELEVÂNCIA DO TEMA DA TESE

2.2.1 Originalidade

A originalidade deste trabalho não se prende somente na discussão de uma metodologia de planejamento estratégico para Bibliotecas Universitárias, mas também, na forma de situar o tema no contexto de qualidade do processo de administração das organizações, respeitando a complexidade da organização universitária em particular, e em todos os momentos considerados na formulação da proposta, evidenciando os valores que a subsidiam.

Neste sentido, foram desenvolvidos e estruturados os subsídios teóricos contextualizados na visão do ambiente organizacional, buscando a forma de planejar a organização universitária, mais especificamente a Biblioteca Universitária, dentro da perspectiva da construção de um conhecimento consistente e integrado, onde cada direção destas organizações deve ser responsável pela qualidade e definição de seus objetivos, a partir de uma nova postura funcional e profissional. A gestão estratégica deve ser a realidade, com a definição e redefinição permanente de missão, processos, avaliação, resultados e trabalho.

Assim, o aspecto da originalidade, passa também, pela discussão dos fundamentos básicos das escolas de planejamento e do desempenho organizacional (eficiência, eficácia e efetividade), mais intimamente ligada ao nível da Biblioteca Universitária na consecução dos objetivos institucionais, e não se limitando aos aspectos internos do sistema universitário, mas ocupando-se com o alcance dos

objetivos intrínsecos ou educacionais propriamente ditos, no intuito de se estabelecer uma proposta metodológica para implementação do planejamento estratégico em Bibliotecas Universitárias, condizentes com as características da instituição e/ou mercado de trabalho.

Neste sentido, percebe-se, então, que as atividades baseadas na informação e planejamento do conhecimento, como o desenvolvimento de novos processos e produtos, estão se tornando funções primordiais para as organizações. Por esta razão, não basta o capital humano ter conhecimento das ferramentas, é necessário que domine as diferentes metodologias. Fica evidente que novos comportamentos devem ser cristalizados através de escolhas estratégicas que fortaleçam o desenvolvimento do homem na sua totalidade.

2.2.2 Ineditismo

O ineditismo do trabalho está na forma de se elaborar um conjunto de princípios e processos que vão subsidiar a proposta para se desenvolver uma metodologia de planejamento estratégico em Bibliotecas Universitárias, possibilitando uma reflexão da realidade interna e da qualidade gerencial desse tipo de organização.

Este trabalho não objetiva aspectos comparativos e competitivos, mas a identificação das premissas que embasam as escolas de pensamento estratégico para a formulação e implementação de proposta metodológica de planejamento estratégico para bibliotecas universitárias.

Busca-se construir uma proposta metodológica que possa servir de orientação aos dirigentes das Bibliotecas Universitárias para alcançarem um melhor desempenho na sua função; de uma melhor identidade como profissional; do profissional com o trabalho; e do trabalho com a família e a sociedade.

O ineditismo também pode ser caracterizado através do resultado da pesquisa bibliográfica realizada pelo pesquisador, sobre o assunto planejamento estratégico aplicado a bibliotecas e/ou serviços de informação no Brasil, em bases de dados em *CD-rom*, catálogos de bibliotecas *on-line*, periódicos *on-line* e bibliografia impressa.

Na oportunidade foram consultadas as bases de dados ERIC, *PROQUEST Periodical Abstracts Research* e *PROQUEST ABI INFORM GLOBAL*, no período de 1997 – 2002, em razão de possuírem assuntos indexados relacionados à área de Biblioteconomia e/ou Ciência da Informação. As estratégias de buscas utilizadas para pesquisa nas bases de dados em *CD-Rom* ERIC, *PROQUEST Periodical Abstracts Research* e *PROQUEST ABI INFORM GLOBAL*, bem como, catálogos de bibliotecas *on-line* foram realizadas com operadores *booleanos* e também se utilizando truncamento para recuperar expressões com o mesmo radical. As expressões de busca foram: planejamento estratégico *AND* bibliotecas *AND* Brasil; planejamento estratégico *AND* serviços *AND* informação *AND* Brasil. A forma de pesquisa foi adequada conforme recursos de busca de cada base ou catálogo *on-line*.

Através da sintaxe de busca em inglês: *planning AND strategic AND librar* , no campo descritores, recuperou-se na base de dados em *CD-Rom* ERIC, 131 documentos. Porém, ao refinar esta pesquisa solicitando-se *Brazil OR* Brasil não se recuperou nenhum documento na área. A mesma sintaxe de busca foi utilizada na

base de dados *PROQUEST Periodical Abstracts Research*, recuperando-se um total de 44 documentos sobre planejamento estratégico aplicado a bibliotecas, mas ao refinar-se por Brasil, em qualquer campo, não se obteve qualquer referência. Na base de dados *PROQUEST ABI INFORM GLOBAL*, foram recuperados 62 documentos, mas também, ao refinar-se por *Brazil*, não se obteve, nenhum registro bibliográfico.

Assim, do referencial teórico citado nos trabalhos publicados no Brasil, verificou-se que a maioria dos trabalhos citados é da área de Administração e, os poucos citados na área de Bibliotecas, são de literatura estrangeira, sendo raríssimas as referências oriundas do país.

2.2.3 Relevância do tema

A rapidez das transformações e a velocidade com que as inovações científicas e tecnológicas são absorvidas, requerem uma constante e vigilante adequação do conhecimento desenvolvido pelas organizações às reais expectativas e necessidades do ambiente interno e externo.

A busca da qualidade e relevância científica, política e administrativa dos produtos e serviços, obrigam a organização, por meio das ações daqueles que estão em posição de comando, construir sua identidade ao transformar mudança, escolhas anteriores, experimentos passados, invenções, e assim por diante, em cálculos racionais de conhecimento.

Segundo Barros (2000), na sociedade atual, a competição mundial, as inovações tecnológicas e a emergência de novos valores exigem mudanças rápidas por parte das organizações que precisam manter-se competitivas. Assim, esse trabalho poderá contribuir:

- para o desenvolvimento de novas ações estratégicas, referentes a política de qualidade e gestão do conhecimento em Bibliotecas Universitárias;
- para identificar as possíveis lógicas decorrentes do processo de implantação de planejamento estratégico em organizações públicas e privadas;
- para repensar a forma de implementar o planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, voltado segundo Mannheim (1972), para padrões culturais sem nivelamento por baixo, para uma transição planejada, favorecendo o progresso, sem suprimir o que há de valioso na tradição, que neutralize os perigos de uma sociedade de massa e que considere e faça presente o pensamento objetivo: analítico (que pressupõe a análise de todos os dados considerados pertinentes, diante da tomada de uma determinada decisão); integrativo (que implica correlacionar permanentemente a situação atual e a futura); projetivo (que aponta para o problema do futuro, implicando processo contínuo); experimental (que conduz a avaliações constantes, impedindo soluções rígidas); e utópico, além da imaginação estética.

Os resultados decorrentes deste estudo poderão servir como orientação para os dirigentes das Bibliotecas Universitárias, a fim de promoverem ajustes, redefinirem estratégias e redimensionarem, se for o caso, seus esforços, buscando uma participação e integração administrativa como um todo.

2.3 LIMITES DA TESE

O presente trabalho de tese se limita a desenvolver uma análise do conjunto de princípios e processos do planejamento estratégico discutidos pelos estudiosos da área, buscando definir uma proposta metodológica para elaboração e implementação do planejamento estratégico em Bibliotecas Universitárias.

A proposta deste estudo não objetiva um modelo acabado, pronto e cristalizado, mas um referencial que considera a mudança e as novas percepções como alavancas que conduzem a construções de metodologias cada vez mais adaptadas e adequadas à realidade do ambiente social.

Outra restrição a ser considerada é que muitos dados decorrentes das percepções das pessoas tendem a ser voláteis, ou seja, estas percepções podem variar em diferentes períodos de tempo, o que quer dizer, que retratam um determinado período e uma determinada postura, significando que as observações e análises de documentos carregam muito da experiência tanto objetiva quanto subjetiva do pesquisador a respeito do assunto.

A organização escolhida como parâmetro para o desenvolvimento da proposta metodológica de planejamento estratégico é complexa e o aspecto eleito

para estudo é mais complexo ainda, pela dinâmica e velocidade com que o conhecimento se desenvolve, se transforma e induz a novos comportamentos, frente às tecnologias dele decorrentes, conduzindo a uma aprendizagem contínua e permanente.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Apresentam-se, inicialmente, argumentos concernentes a racionalidade instrumental e substantiva nas organizações como orientação para a identificação das bases teóricas epistemológicas que fundamentam as escolas de pensamento estratégico e que, por sua vez, orientam as metodologias para a elaboração e implementação do planejamento estratégico.

Na seqüência, apresentam-se os fundamentos acerca do ambiente externo das organizações; a evolução do pensamento estratégico, os conceitos de estratégias e os fundamentos das escolas de pensamento estratégico. Descrevem-se, ainda, as metodologias de planejamento estratégico, voltadas para organizações privadas e públicas. Finaliza-se o capítulo com a apresentação dos fundamentos pertinentes ao planejamento estratégico em instituições de ensino superior e em bibliotecas universitárias.

3.1 RACIONALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A base do comportamento e da ação humanas é a razão, empregada para decidir e avaliar fatos a partir de critérios da consciência moral. Para Chauí (1994), é através da razão que se organiza a realidade, para que esta se torne compreensível perante aos olhos do homem. A razão representa, pois, os alicerces da visão de mundo, através da qual são construídos os pressupostos individuais e

interpretados os fatos. A consciência individual resulta, portanto, do uso da razão, o que pressupõe julgamentos, valores e ética.

Sendo a racionalidade concebida como atemporal, capaz de alterar conteúdos e capacidades através dos tempos, a consciência humana também pode ser alterada de acordo com o contexto e as transformações ambientais. Ao longo da existência humana, várias correntes filosóficas e ideológicas foram responsáveis por inúmeras mudanças no escopo e na essência da racionalidade. Ramos (1989) comenta que nos dias atuais prevalece a racionalidade instrumental, fruto de um modelo de sociedade centrado no mercado, com os seres humanos induzidos por meios de comunicação e de publicidade, que interferem no poder de discernimento.

3.1.1 Origem da racionalidade

Ao se analisar a origem e a formação do pensamento filosófico, é importante destacar que estas se encontram na necessidade de buscar explicações satisfatórias sobre os fenômenos da natureza. Para explicar tais fenômenos, o homem utilizava, inicialmente, mitos, tidos como sagrados e cujas fontes estavam na revelação divina. Não se tratava, naquele momento histórico, de uma leitura racional, uma vez que as pessoas não apresentavam posturas filosóficas, porque não questionavam e nem refletiam sobre as explicações dadas para justificar os fenômenos naturais. As dúvidas sobre a validade dessas explicações e teorias, trazidas pela filosofia clássica, marcam a ruptura entre mito e razão.

Essa nova óptica do conhecimento tem os sofistas como pioneiros, ao adotarem uma visão crítica sobre a mitologia tradicional. O principal representante deste movimento foi Protágoras (487 - 420 a. C.), que através de sua afirmação "o homem é a medida de todas as coisas", defendeu que tudo deveria ser avaliado em relação às necessidades humanas (GAARDER, 1999). Com os sofistas, aparece a visão ética, uma vez que todas as decisões humanas deveriam privilegiar necessidades e ações pautadas nas relações com os outros.

Outro filósofo de destaque na história da racionalidade foi Sócrates (470-399 a.C.), que teve por missão central indagar sobre a verdade das coisas. Através da maiêutica - método especial da dialética - tentava, através das perguntas, induzir as pessoas à busca da verdade. Sócrates teve um objetivo preciso: promover a investigação e a descoberta do próprio homem. Advém daí a conhecida prerrogativa: "conhece-te a ti mesmo". A partir de Sócrates, um outro pressuposto vem pautar o pensamento dos filósofos até meados do Século XVII, qual seja, a busca pela distinção entre conhecimento falso e verdadeiro. Afirma Ramos (1989) que estes são os dois elementos que estruturam a razão no sentido antigo: a distinção entre o bem e o mal e a separação entre conhecimento falso e verdadeiro.

Outra característica que igualmente permeia o pensamento antigo é que, a razão, intrínseca ao ser humano, não se reduzia a um fenômeno histórico ou social e nem dependia das mudanças ocorridas na sociedade. Tais idéias, que vigoraram até o início do Século XVII, foram renegadas quando a razão passou a ser reconstruída a partir de Thomas Hobbes, que "pretendeu despojar a razão de qualquer papel normativo no domínio da construção teórica e da vida humana associada" e a definiu "como uma capacidade que o indivíduo adquire 'pelo esforço'." (RAMOS, 1989, p. 3). Hobbes, juntamente com Locke e Rousseau, fizeram parte da corrente fisiocrata –

segmento da filosofia da ilustração, ou Iluminismo – que, ao explorar a compreensão das bases econômicas da vida social e política, fez surgir à reflexão sobre a origem e a forma das riquezas das nações (CHAUI, 1994).

O Iluminismo tinha por missão inicial a promoção da razão enquanto instrumento de emancipação humana, tornando o homem consciente de sua realidade e responsável pelo seu destino. Porém, ao se direcionar para a ciência e para a técnica, afirma Oliveira (1993, p. 16), que esse movimento teve o seu propósito alterado: a "razão iluminista transformou-se em razão instrumental", servindo de "instrumento para manutenção de poder através da dominação e repressão".

3.1.2 Ética e racionalidade no sistema capitalista de produção: contexto, conceitos e tipologia

Após o advento da racionalidade instrumental, a razão, como parte da psique humana, passa por um processo de "socialização", transformando-se em produto da sociedade e não mais da individualidade. A partir desta constatação, Max Weber (1864-1920) retoma o período anterior da discussão filosófica sobre a racionalidade, denominando-a de racionalidade substantiva.

O movimento da transmutação da racionalidade substantiva – um atributo natural do ser humano que se manifesta pela utilização do senso ético e através da qual as pessoas pautavam suas ações – para a racionalidade instrumental, na qual prevalece a busca pelo sucesso individual, desprendido do julgamento ético e

norteado pelo comportamento das pessoas através das leis de mercado – traz como resultado, à sociedade contemporânea, o fato de que o indivíduo se tornou “uma criatura que se comporta” (RAMOS, 1989, p. 51), pois, na perspectiva da razão como produto social, a capacidade individual do julgamento ético foi transferida para comportamentos socialmente desejados.

As características das racionalidades instrumental e substantiva podem ser sintetizadas conforme a figura abaixo.

RACIONALIDADE INSTRUMENTAL		RACIONALIDADE SUBSTANTIVA	
<i>Elemento</i>	<i>Definição</i>	<i>Elemento</i>	<i>Definição</i>
Cálculo	Projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos.	Auto-realização	Processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação.
Fins	Metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder)	Autenticidade	Integridade, honestidade, e franqueza dos indivíduos nas interações
Maximização dos recursos	Busca da eficiência e eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos, ou ainda, de tempo.	Julgamento ético	Deliberação baseadas em juízo de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc), que se processa através do debate racional sobre pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações.
Êxito, resultados	O alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos em face de processos competitivos numa sociedade capitalista.	Autonomia	Condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressar-se livremente nas interações
Desempenho	<i>Performance</i> individual elevada na realização de atividades, centradas na utilidade	Valores emancipatórios	Valores de mudança e aperfeiçoamento social nas

Utilidade	Dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado		direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.
Rentabilidade	Medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados	Entendimento	Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais
Estratégia interpessoal	Influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem e determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.		

FIGURA 1 – Características das racionalidades instrumental e substantiva

Fonte: Adaptado de Serva (1997, p. 22)

Como se percebe, diferentemente da racionalidade instrumental que se caracteriza por uma visão utilitarista, a racionalidade substantiva trata do desenvolvimento humano, da promoção da consciência individual e da emancipação humana. Todavia, não é tarefa simples compreender a racionalidade substantiva uma vez que, conforme atesta Ramos (1989), a sociedade contemporânea está centrada no mercado, restrita à lógica utilitarista, o que inibe os espaços de manifestação prática do outro tipo de racionalidade que privilegia o desenvolvimento humano e social.

Em torno dessas duas categorias de comportamento racional, Weber identificou dois tipos distintos de ética (RAMOS, 1983). A ética da convicção aparece implícita a toda ação referida a valores, sendo seu critério a racionalidade substantiva. A ética de responsabilidade corresponde à ação racional referida a fins, sendo seu critério fundamental a racionalidade instrumental.

Para Weber (2002), a difusão da ética de responsabilidade tem como marco a Reforma Protestante, movimento essencial ao surgimento da economia capitalista e à vigência de sua ideologia. Os ideais e valores da Reforma Protestante fizeram emergir uma categoria de homem "dominado pela geração de dinheiro, pela aquisição [material] como propósito final de vida" (WEBER, 2002, p. 46). Nesta perspectiva, a economia torna-se o espaço no qual o indivíduo nasce, se insere e se molda, a partir de uma ordem de coisas inalterável,

na qual ele tem de viver. Ela força o indivíduo, à medida que esse esteja envolvido no sistema de relações de mercado, a se conformar às regras de comportamento capitalistas. O fabricante que se opuser por longo tempo a essas normas será inevitavelmente eliminado do cenário econômico, tanto quanto um trabalhador que não possa ou não queira se adaptar às regras, que será jogado na rua, sem emprego (WEBER 2002, p. 48).

A Reforma Protestante foi, segundo Hunt e Sherman (1985), a grande precursora da ética sob o enfoque do individualismo. Além disso, é importante destacar um outro elemento que, na visão de Karl Marx (1818 - 1883), também foi essencial à implantação e vigência do capitalismo: a queda da sociedade feudal, ocasionada pelas crescentes necessidades de maior produtividade, decorrentes do surgimento de novos mercados consumidores, o que fez surgir uma nova classe social - a burguesia.

Segundo Marx, vários fatores contribuíram para a ascensão da burguesia: a descoberta da América e a posterior colonização, a circunavegação da África e as relações comerciais com os mercados da Índia, da China e das colônias da América. Esses fatos acarretaram o aumento dos meios de troca e do volume de mercadorias, ocasionando ampla prosperidade, até então desconhecida, para o comércio, a navegação e a indústria. Desde então, "o mestre das corporações é deslocado pelo

pequeno industrial" e a "divisão de trabalho entre as diversas corporações desaparece diante da divisão de trabalho no interior das oficinas." (MARX, 1999, p. 9).

Com os novos mercados, novas mudanças foram necessárias para aumentar a produtividade e prover a demanda. Posteriormente, com a Revolução Industrial no Século XVIII, vieram as máquinas que revolucionaram a produção industrial e tornaram obsoletos os processos anteriores de manufatura, fazendo nascer a grande indústria moderna e, mais tarde, o mercado mundial e o desenvolvimento incomensurável do comércio, da navegação e das comunicações, o que, por sua vez, impulsionou a indústria, multiplicando os capitais e desenvolvendo a burguesia.

A partir daí, o capitalismo tornou-se o paradigma ideológico e econômico vigente, demandando do homem, comportamentos utilitários de acumulação de riquezas e de satisfação de desejos particulares.

Em síntese, a passagem do feudalismo para o capitalismo provocou a transição entre visões contrárias de vida e de mundo: a de que o "bem-estar individual era considerado o resultado final de uma ação socialmente controlada", para uma outra em que "o bem-estar é considerado a consequência de uma ação individualmente controlada." (LASKI, 1973, p. 21).

3.2 A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ABERTO

Considerando-se as teorias administrativas, como por exemplo, a Clássica, a de Relações Humanas, a Comportamental e a Quantitativa, pode-se dizer que as

mesmas se preocuparam com os aspectos internos da organização, ou seja, procuraram dar ênfase à estrutura e tecnologia (clássica), aos grupos informais (relações humanas). Isto se deve ao enfoque micro e prescritivo e não macro para a análise dos fenômenos organizacionais e operacionais. Citam-se como exemplos: quantos subordinados os administradores deveriam ter; importância de melhorar o ambiente de trabalho; como usar computador para facilitar a tomada de decisão (STONER, 1984).

O estudo das organizações que interage com o ambiente externo foi iniciado pela escola estruturalista. Esta escola atribuiu ênfase para as relações interorganizacionais, possibilitando o desenvolvimento de estudos comparativos. Para os precursores desta corrente, segundo Stoner (1984), a organização é vista como um sistema deliberadamente construído em constante relação de intercâmbio com o meio ambiente. No estruturalismo, a questão da maximização de resultados é tida como objetivo das organizações.

Considerando que tanto o incentivo monetário quanto o incentivo psicossocial, isoladamente, não satisfazem o trabalhador, os estruturalistas incluíram em suas análises tanto incentivos e recompensas psicossociais quanto materiais, bem como, as suas influências mútuas.

Para Hall (1984), Stoner (1984) o ambiente representa todo universo que envolve externamente a organização, ou seja, tudo aquilo que está fora da organização. O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras organizações, grupos sociais etc. Isto porque as organizações não vivem num vácuo, isoladas e totalmente auto-suficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver, crescer e se desenvolver. É do ambiente que as organizações obtêm os recursos humanos, tecnológicos, culturais e as informações

necessárias para o seu funcionamento. Como os *inputs* são obtidos no ambiente externo, é para este ambiente que as organizações colocam seus produtos / serviços.

As organizações como sistemas abertos apresentam, segundo Katz e Kahn (1978), as seguintes características:

- a) **Importação ou entrada (*input*)** - os sistemas recebem ou importam insumos do ambiente externo para se suprirem de recursos, energia e informação. O sistema precisa de um fluxo de entradas de recursos (que são os insumos necessários às atividades e operações do sistema), capazes de lhe proporcionar energia, matéria ou informação. Estes recursos são colhidos no meio ambiente que envolve externamente o sistema e com o qual este interage dinamicamente através de relações de interdependência.
- b) **Conversão ou transformação** - os sistemas processam e convertem suas entradas em produtos ou serviços, que constituem os seus resultados. Cada tipo de entrada (como matérias, máquinas e equipamentos, mão-de-obra, dinheiro e créditos, tecnologia) é processado através de subsistemas específicos ou especializados naquele tipo de recurso. Assim, dentro do sistema ocorre um fenômeno de diferenciação pelo fato dos subsistemas se especializarem no processamento dos diferentes tipos de insumos que o sistema importa do meio ambiente.
- c) **Exportação ou saída (*output*)** - as entradas devidamente processadas e transformadas em resultados são exportadas de novo ao ambiente. As saídas são decorrentes das atividades de conversão ou processamento do sistema, através das operações realizadas pelos diversos subsistemas em conjunto.

d) Retroação ou retroalimentação (*feedback*) - é a entrada de caráter informativo que proporciona sinais ao sistema a respeito do ambiente externo e do seu próprio funcionamento e comportamento em relação ao ambiente. A retroação permite ao sistema corrigir seu comportamento ao receber de volta a informação ou de uma energia de retorno, que volta ao sistema para realimentá-lo ou para alterar o seu funcionamento, em virtude dos seus resultados ou saídas.

A retroação é basicamente um mecanismo sensor que permite ao sistema determinar os desvios que devem ser corrigidos, a fim de que possa alcançar seu objetivo.

Para os autores existem dois tipos de retroação:

- *retroação positiva*: atua como meio para aumentar a variação da saída do sistema em relação aos objetivos ou padrões preestabelecidos. A retroação positiva encoraja o sistema a mudar ou acelerar o seu funcionamento. Assim, se a ação do sistema foi insuficiente, a retroação positiva deverá estimulá-lo para que suas saídas produzam ação mais intensa.
- *retroação negativa* - se a ação do sistema foi exagerada ou mais do que suficiente, a retroação negativa se incumbe de inibir ou restringir o seu funcionamento, para que as novas saídas sejam menores ou produzam uma ação menos intensa.

Através da retroação, o sistema busca informação externa sobre seu desempenho e compara essa informação com os objetivos ou padrões preestabelecidos para verificar se está havendo algum desvio ou erro no seu funcionamento.

- e) Estabilidade** - mediante os mecanismos de retroação, o sistema apresenta a característica de estabilidade ou auto-regulação. Quando submetido a qualquer distúrbio ou perturbação, o sistema ativamente volta ao seu estado de equilíbrio anterior. Esse equilíbrio é dinâmico e visa manter:
- as partes ou estrutura do sistema (e seus subsistemas);
 - as relações entre as partes (que constituem a rede de comunicação do sistema);
 - as interdependências entre os subsistemas e entre o sistema e o seu meio ambiente.
- f) Adaptabilidade** - é a característica pela qual o sistema se modifica ou cresce através da criação de novas e diferentes partes, relações e interdependências para se adaptar às mudanças ocorridas no meio ambiente.
- g) Entropia** - processo pelo qual o sistema tende à desorganização, à deterioração, à desintegração, à perda da energia.
- h) Diferenciação** - todo sistema aberto tende à diferenciação de suas partes, isto é, à multiplicação e elaboração de funções especializadas, hierarquizadas e altamente diferenciadas. Através da diferenciação, o sistema adquire uma estrutura.
- i) Equifinalidade** - os sistemas abertos se caracterizam pelo princípio da equifinalidade. Um sistema pode alcançar, por uma enorme variedade de meios e de caminhos, o mesmo estado final ou objetivo, partindo de diferentes condições iniciais.
- j) Ciclos de eventos** - o funcionamento do sistema aberto tem um caráter cíclico e repetitivo. Todas as atividades do sistema constituem ciclos de

eventos recorrentes de entradas, conversões e saídas que se repetem e se alternam indefinidamente.

- k) Limites ou fronteiras** - o sistema aberto apresenta limites ou fronteiras, isto é, barreiras ou demarcações entre o que é o sistema e o que passa a ser o ambiente externo no qual está inserido. Os limites definem as áreas de transações ou de intercâmbio entre o sistema e o ambiente, ou seja, onde ocorre a interface entre o sistema e o ambiente. Os limites podem apresentar graus variados de permeabilidade ou de abertura com o ambiente. Quanto mais aberto o sistema, maior o intercâmbio com o ambiente. Quanto mais fechado menor o intercâmbio.

Todas estas características, em conjunto, proporcionam um acentuado grau de complexidade aos sistemas, além da diversidade, já que cada uma das características varia enormemente de um sistema para outro.

De acordo com esta abordagem, as organizações são visualizadas como sistemas abertos. Engaja transações com um sistema maior: a sociedade. Existem insumos na forma de pessoas, materiais e dinheiro e na forma de forças políticas e econômicas vindas do sistema maior. Existem resultados na forma de produtos, serviços e recompensas aos seus membros. Os indivíduos, nos subsistemas dentro das organizações, são sistemas abertos.

Uma organização é um sistema orgânico e adaptativo, no sentido em que muda sua natureza como resultado das mudanças no sistema externo que o envolve. A adaptação, todavia, não é passiva; o sistema afeta o sistema maior e é afetado por ele. Assim, o sistema coopera com o ambiente, assim como o indivíduo coopera com sistema.

3.2.1 Ambiente geral e operacional

3.2.1.1 Ambiente geral

Para a maior parte dos autores já citados, o ambiente externo de uma empresa, divide-se em dois níveis. O primeiro é constituído pelos elementos que atuam de forma indireta na organização, sendo denominado de ambiente indireto, ou ainda, ambiente geral, macro-ambiente, ambiente maior ou residual (FIGURA 2). O segundo constitui-se dos elementos que atuam de forma direta e é chamado de ambiente direto, operacional ou específico.

O ambiente geral é geralmente definido como “o ambiente em que se encontram as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e sociais”. (VASCONCELLOS FILHO apud VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982).

Para esse autor, a tecnologia é um componente do ambiente, na medida em que as organizações precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas. É também parte interna das organizações, na medida em que integra pesquisa desenvolvida ou transferida e aplicada internamente para atingir objetivos organizacionais. Desse modo, a tecnologia é uma variável ambiental que influencia o comportamento das organizações, e uma variável interna, por meio da qual a organização influencia o seu ambiente e as demais organizações nele inseridas.

Vasconcellos Filho (1985) e Oliveira (1988) citam os componentes das variáveis tecnológicas que parecem ser relevantes para os diversos tipos de organizações. São eles: capacidade de um país, para aquisição de tecnologia;

capacidade para desenvolvimento de tecnologia no país; transferência de tecnologia pelo país; proteção de marcas e patentes; velocidade das mudanças tecnológicas; nível de orçamento de P&D do país; e nível de incentivos governamentais.

Hall (1984) ao explicar como a variável tecnológica atua sobre a organização, salienta que um desenvolvimento tecnológico, em qualquer área, acaba chegando às organizações com ele relacionadas. Assim que novas idéias deixam de ser propriedades privadas de um indivíduo ou organização, começam a circular e se tornam partes do ambiente. Se um desenvolvimento for possível de ser patenteado, o processo é diferente; mas, se é significativo, outras organizações procurarão copiá-lo ou ampliá-lo. De qualquer modo, uma organização precisa estar atualizada com os novos desenvolvimentos nas áreas que sejam cruciais para seu sucesso contínuo.

Hall (1984) continua dizendo que as organizações não reagem à mudança tecnológica por meio da absorção, mas sim, por meio da defesa da mudança ou da defesa da estabilidade, pois as organizações possuem seus *radicais* ou *reacionários* internos, que reagem de forma variada a mudanças tecnológicas e a outras mudanças ambientais e, já que o índice de mudanças não é constante para todas as organizações, o grau em que elas precisam desenvolver mecanismos de resposta varia, mas, para todas elas, a tecnologia é uma variável importante.

Da mesma forma, observa-se que as organizações dependem do contexto político-econômico-social do país. Qualquer que seja seu fundamento, contudo, a legislação vigente (seja tributária, trabalhista, comercial etc.), tem influência acentuada sobre o comportamento das organizações. Para Vasconcellos Filho (1985) e Oliveira (1988) são componentes das variáveis legais, entre as mais importantes, as legislações tributária, trabalhista, criminal e a comercial.

Hall (1984) comenta que quase todas as organizações são afetadas pelo sistema legal, seja de forma direta ou indireta, observando ainda o aspecto dinâmico do sistema legal, quando uma nova lei é aprovada ou uma interpretação é modificada ou, ainda, quando ocorrem mudanças fundamentais na lei. As organizações precisam, então, fazer as alterações necessárias, caso a lei seja relevante para elas.

Segundo Hall (1984), as variáveis políticas incluem o clima político e ideológico geral que o Governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em geral, já que esses fatores irão repercutir, em algum grau, no comportamento das organizações.

Vasconcellos Filho (1985) traz como componentes das variáveis econômicas o crescimento do Produto Nacional Bruto (PNB), a balança de pagamentos, o nível de reservas cambiais, a balança comercial, a taxa de inflação, a taxa de juros, a estabilidade monetária, o mercado de capitais, a arrecadação de impostos (federais, estaduais e municipais) e o nível de distribuição de renda, entre outros.

Para Hall (1984), as mudanças das condições econômicas são restrições importantes a todas as organizações. Quando há crescimento econômico, geralmente as organizações também crescem e vice-versa. Observa-se, entretanto, que as condições econômicas mutáveis não afetam da mesma forma todas as partes de uma organização. Em períodos de dificuldades econômicas, segundo Freeman (apud HALL, 1984), a organização tende a cortar os programas que considera menos importantes para suas metas globais, a não ser que haja pressões políticas externas que impeçam tais decisões.

As condições econômicas mutáveis são excelentes indicadores das prioridades das organizações. Uma organização, contudo, não pode ter certeza da

real contribuição que cada parte faz para o todo e, já que os períodos de dificuldades econômicas forçam as organizações a avaliarem suas prioridades e cortarem os excessos (caso existam), os critérios utilizados para tais avaliações é que constituem as variáveis-chaves.

Já em relação às variáveis demográficas, Vasconcellos Filho (1985) arrola como suas componentes a densidade populacional, a mobilidade interna da população, o índice de natalidade, o índice de mortalidade, a taxa de crescimento demográfico, a taxa de crescimento populacional e a composição e distribuição da população segundo o sexo, a idade e a estrutura familiar.



FIGURA 2 - A organização e seu ambiente geral e operacional

FONTE: VASCONCELOS FILHO, P.; MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico**: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

Além dessas variáveis do ambiente geral, o autor cita ainda as ecológicas e as sócio-culturais.

Vasconcellos Filho (1985) e Oliveira (1988) apontam como componentes das variáveis ecológicas o nível de desenvolvimento de um grupo de organizações dentro de uma determinada fronteira particular. Vasconcellos Filho (1985) lembra que existem outros componentes a serem considerados, de acordo com o âmbito de atuação de cada organização dentro de uma determinada população. Este autor indica, ainda, como componentes dessas variáveis sócio-culturais:

- a estrutura sócio-econômica (percentual da população pertencente a cada segmento sócio-econômico), hiatos entre os diversos segmentos, condições de vida de cada segmento (como moradia etc.), estrutura de consumo de cada segmento, estilo de vida de cada segmento (tendências) e sistema de valores de cada segmento;
- a estrutura sindical (tipos de organização, tipos de conflitos, graus de participação e características ideológicas);
- a estrutura política (características ideológicas, organizacionais, tipos e graus de participação).

Outro modo pelo qual as variáveis sócio-culturais podem afetar as organizações é a mudança nas preferências do consumidor.

Segundo Thomas (apud VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982), a influência dessas variáveis é indireta, mas, como não existe homogeneidade entre as organizações, cada uma sofrerá efeitos diferentes.

3.2.1.2 Ambiente operacional

Todas as organizações precisam estabelecer um domínio. O domínio de uma organização identifica os pontos em que ela depende de entradas do ambiente e os pontos de saída para o ambiente. Desse modo, o domínio é a área de dependência, como também é a área de poder da organização em relação ao seu ambiente (THOMPSON, 1976).

Segundo Thompson (1976), uma organização tem poder em relação a um elemento de seu ambiente, na medida em que monopoliza a capacidade de satisfazer necessidades desse elemento. Ele adota o conceito de ambiente operacional, como é usado por Dill (apud THOMPSON, 1976, p. 43), para identificar “[...] as partes do meio ambiente que são relevantes ou potencialmente relevantes para estabelecer e atingir um objetivo” e que se compõe de quatro setores principais: clientes (distribuidores e usuários); fornecedores (de matérias, mão-de-obra, capital, equipamento e espaço de trabalho); concorrentes (de mercado e recursos); e grupos regulamentadores (órgãos do Governo, sindicatos e associações de firmas). Na seqüência, procura-se esclarecer o que representa cada um desses setores.

- Clientes - O cliente de uma organização pode ser um fabricante, um distribuidor ou um usuário de seus produtos ou serviços, conforme for o caso. Geralmente esse setor é chamado de mercado, ou seja, o conjunto de todos os indivíduos ou organizações que comprem ou podem ser induzidas a comprar um produto ou serviço, e é o que vai absorver as saídas do produto da organização. Tanto o mercado atual como potencial precisam ser

considerados, para que a organização possa conservar seus clientes antigos e ganhar outros.

- Fornecedores - Esse setor corresponde ao mercado de suprimento das entradas. São as organizações que fornecem todas as entradas necessárias para as operações da organização, com as quais ela mantém relações de dependência. As organizações geralmente lidam com fornecedores de materiais, tratados pela área de compras; com fornecedores de mão-de-obra, tratados pela área de pessoal; com fornecedores de capital (acionistas, investidores particulares, bancos comerciais, bancos de investimento etc.), tratados pela área financeira; com fornecedores de equipamentos e serviços (organizações prestadoras de serviços, como propaganda, energia, processamento de dados, assistência médico-hospitalar etc.); e com fornecedores de espaço de trabalho (espaço a ser comprado, alugado, arrendado etc.).
- Concorrentes - Esse setor é constituído por organizações que concorrem entre si. Os concorrentes disputam os recursos necessários, como é o caso das organizações, que precisam das mesmas entradas (como materiais, matérias-primas, equipamentos, tecnologia, recursos humanos etc.), e também os mercados (clientes - fabricante, distribuidor, usuário), quando produzem os mesmos produtos ou serviços colocados no mesmo mercado consumidor. Para aumentar sua participação no mercado, a organização tem de ganhar negócios de alguns concorrentes, ou seja, oferecer maior satisfação aos clientes do que a oferecida pelos competidores. Essa concorrência, tanto para saídas como para entradas, altera o mecanismo de oferta e procura do mercado, interferindo na disponibilidade, nos preços, na

qualidade e na facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos necessários para a organização operar. Desse modo, a concorrência afeta o comportamento do ambiente, provocando turbulência ambiental.

- Grupos regulamentadores - Esse setor é constituído por organizações que, de alguma forma, controlam ou restringem as operações de uma organização; incluem órgãos do Governo, sindicatos, associações entre organizações, associações de classe etc. No caso dos órgãos do Governo, estes estabelecem e controlam o cumprimento de normas básicas sob as quais uma organização tem de atuar. Verifica-se, ainda, que esses grupos regulamentadores reduzem o grau de liberdade no processo de tomada de decisão da organização, pois vigiam, fiscalizam e controlam suas operações. Isso gera custos para as organizações os quais, por sua vez, têm de ser comparados com os custos em que as organizações e a sociedade incorreriam, caso não houvesse atuação por parte desses grupos regulamentadores.

Thompson (1976) comenta que, da mesma maneira que não existem dois domínios idênticos, também não existem dois ambientes operacionais idênticos. Os componentes do ambiente operacional de uma determinada organização serão determinados pelos requisitos da tecnologia, pelos limites do domínio e pela composição do ambiente indireto.

A relação que existe entre uma organização e seu ambiente operacional é essencialmente de permuta. Assim é que um elemento do ambiente direto pode achar necessário ou conveniente não continuar com o apoio que vinha dando à

organização. Desse modo, o ambiente direto ou operacional constitui uma contingência para essa organização (THOMPSON, 1976).

Todos os componentes (proteção de patentes, legislação tributária, política de relações internacionais, taxa de juros, índice de natalidade, índice de poluição atmosférica, sistema de valores e outros), de cada uma das variáveis abordadas (tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e sócio-culturais), constituem forças ambientais que agem sobre as organizações, positiva ou negativamente, facilitando ou dificultando suas operações.

Quanto à composição social, pode-se ter diferentes ambientes diretos ou operacionais. Cada organização se relaciona apenas com uma parte do ambiente indireto ou geral, a qual passa a ser o seu ambiente direto, que apresenta determinadas características, as quais diferem nas demais organizações. Thompson (1976) diz que uma variedade de tipos de ambientes operacionais foi sugerida por March e Simon (1958) que caracterizaram os ambientes operacionais como hostis e benignos. Dill (apud THOMPSON, 1976) caracterizou-os como homogêneos e heterogêneos, estáveis ou rapidamente mutáveis e unificados ou segmentados; Coleman (apud THOMPSON, 1976) descrevendo as comunidades, considerou a densidade da organização.

Thompson (1976) adota as dimensões apontadas por Dill e que lidam com o grau de homogeneidade e o grau de estabilidade. Desse modo, a composição social dos ambientes operacionais é caracterizada por uma dimensão homogêneo-heterogêneo e estável-instável.

As organizações, ainda, enfrentam ambientes operacionais mistos, localizados em algum ponto no *continuum* homogeneidade-heterogeneidade e estabilidade-instabilidade ambientais:

- ambiente operacional homogêneo - é composto por clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores semelhantes. Cada uma dessas categorias impõe problemas semelhantes à organização e, nesse ambiente, há pouca segmentação nos mercados. Exemplificando: no estudo de Dill (1958 apud THOMPSON, 1976), uma determinada organização *Alpha* enfrentava um ambiente relativamente homogêneo. A maioria dos clientes encomendava, duas vezes ao ano e ao mesmo tempo, todas as quatro linhas de produtos que a empresa oferecia. A organização relacionava-se com um único sindicato e todos os grupos externos ou mercados com os quais se relacionava eram noruegueses.
- ambiente operacional heterogêneo - é o ambiente composto por clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores diferenciados. Cada uma dessas categorias impõe problemas diferentes à organização, no qual há muita segmentação nos mercados. Exemplificando: de acordo com o estudo já referido, uma organização *Beta* enfrentava um ambiente relativamente heterogêneo. Seus mercados (clientes) eram distintos, lidava com três sindicatos e com fornecedores e outros grupos, em diversos países da Europa.
- ambiente operacional estável - nele ocorrem poucas mudanças e, quando acontecem, são lentas e previsíveis. Por exemplo, Dill (apud THOMPSON, 1976) observou, em seu estudo, que o mercado de *Alpha* tinha mudado pouco em cinquenta anos. Embora a população houvesse crescido, a família norueguesa continuava sendo seu único cliente importante e seus produtos e meios de distribuição continuavam praticamente os mesmos.

- ambiente operacional instável - nele ocorrem muitas mudanças, que se caracterizam por turbulência e imprevisibilidade. Exemplificando: na organização *Beta*, os mercados (clientes) que existiam desde a fundação da organização haviam crescido em alguns casos e desaparecido, em outros. Somente duas das principais atividades de trabalho eram continuações das que existiam antes da Primeira Guerra Mundial. As demais (onze) resultaram do crescimento e diversificação das indústrias que usavam seus serviços, do rápido desenvolvimento tecnológico do equipamento e dos processos, nos quais *Beta* se especializava, e do aumento na prosperidade do consumidor norueguês.

Thompson (1976) observa que as proposições anteriores trataram cada uma das dimensões separadamente. As organizações, todavia, enfrentavam ambientes operacionais localizados em algum ponto da contínua homogeneidade-heterogeneidade e estabilidade-instabilidade ambiental.

- A organização cujo ambiente operacional é relativamente homogêneo e relativamente estável tende a apresentar uma estrutura organizacional simples, com uma departamentalização com poucas divisões funcionais e, se elas fossem subdivididas, apresentariam diversos departamentos ou seções semelhantes. Essa organização dependeria primeiramente de reações padronizadas ou de regulamentos de adaptação, sendo que os departamentos ou seções seriam agências aplicadoras de regulamentos e a administração se encarregaria da execução dos regulamentos.
- A organização cujo ambiente operacional é heterogêneo, porém estável, tende a apresentar uma variedade de divisões funcionais. Cada uma dessas

divisões corresponderia a um segmento relativamente homogêneo do ambiente operacional e cada segmento dependeria, principalmente, de regulamentos, para sua adaptação. Essas divisões funcionais podem ser ainda mais subdivididas, seja numa base geográfica ou semelhante, em departamentos ou seções semelhantes ou uniformes e seriam somente agências aplicadoras de regulamentos.

- Na organização cujo ambiente operacional é dinâmico (mutável), mas relativamente homogêneo, os componentes da estrutura organizacional devem ser diferenciados ou subdivididos somente quando sua capacidade de controlar o ambiente precisa ser ampliada. Nesse ambiente dinâmico surgem novas complicações para a organização. Os regulamentos de reação padronizados tornam-se inadequados, pois, além de coações, a organização enfrenta também contingências. É preciso determinar quando e como agir. Se, entretanto, o ambiente é homogêneo, espera-se que os departamentos ou seções da organização sejam estabelecidos por área no espaço geográfico. As divisões regionais nesse ambiente dinâmico estarão menos preocupadas com a aplicação dos regulamentos, e mais com o planejamento de reações às mudanças ecológicas. Tais divisões regionais serão descentralizadas, devido a seu ambiente dinâmico.
- A organização cujo ambiente operacional é heterogêneo e dinâmico tende a apresentar unidades diferenciadas funcionalmente, para que possam corresponder aos diversos segmentos do ambiente operacional. Cada unidade tende a funcionar numa base descentralizada, a fim de controlar e planejar as reações às flutuações em seu setor do ambiente operacional.

Thompson (1976) resume o argumento referente ao impacto do ambiente operacional sobre a estrutura de unidades, nestes termos: quanto mais heterogêneo o ambiente operacional, maiores as coações impostas à organização, e quanto mais dinâmico (mutável) o ambiente operacional, maiores as contingências impostas à organização.

Dentro de uma abordagem próxima à de Thompson (1976), Lawrence e Lorsch (1973) desenvolveram um modelo baseado no estudo empírico de dez organizações, em três ambientes industriais diferentes. A questão central do estudo foi: "Que tipo de organização deve a firma tomar, para fazer face a diferentes ambientes?". Evidentemente, não existe um único caminho, aquele que seja o melhor para as organizações se estruturarem em todas as situações. Os autores concluíram que as características organizacionais básicas são a diferenciação e a integração. Esse modelo de diferenciação-e-integração fornece uma estrutura, baseado nas demandas do ambiente da organização, possibilitando a compreensão das características organizacionais exigidas para que a organização possa responder eficiente e eficazmente ao seu ambiente operacional.

Para se ter um melhor entendimento da influência do ambiente externo, ou porque ele deve ser levado em conta na elaboração do planejamento estratégico, apresenta-se, a seguir, a evolução do conceito de planejamento.

3.3 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO: DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada à intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais. Os contextos acadêmico e empresarial norte-americano se constituíram terreno fértil às primeiras abordagens teóricas aceitas no Brasil. Historicamente, a maioria das organizações, segundo Drucker (1975; 1986; 1989) e Ansoff (1983), baseava-se em um ou em poucos produtos e também em um pequeno número de cérebros. Até a década de 50, o ritmo de mudanças na sociedade era relativamente lento e uniforme. As conjunturas social, política, econômica e cultural contribuíram para que muitas organizações preservassem uma forte relação com o seu fundador ou patriarca, estabelecida desde a época em que ele foi seu principal empreendedor.

Segundo Drucker (1989), esse tipo de empreendedor, tão comum no Brasil como em qualquer economia capitalista, foi retratado pelo Professor Kenneth Andrews que, na década de 60, ministrava o curso pioneiro de Política de Empresas, na *Harvard Business School*. Andrews (1977) enfatizava que as organizações bem sucedidas tinham em seus topos diretores gerais eficazes, responsáveis por seu sucesso; entre os nomes mais citados encontravam-se os de Henry Ford, Alfred Sloan (GM), Charles Revson (Revlon) e Theodore Vail (AT&T). Tratava-se da geração dos generalistas, que deveriam atuar em três níveis da organização: estratégico, pessoal e organizacional. A estratégia básica da organização era

identificar e/ou capacitar gerentes para desempenhar esses três níveis de atividades.

A progressiva turbulência ambiental, todavia, começou a exigir novos arranjos organizacionais. Criaram-se os sistemas internos de apoio à estratégia e surgiram novos métodos de planejamento. A medida para sua adoção era as crises, os problemas e os conflitos internos, as ameaças de sobrevivência ditadas por um mercado fortemente competitivo e o aumento das incertezas ambientais (DRUCKER, 1975; 1986; 1989; ANSOFF, 1977).

Gluck et al. (1981), a partir das abordagens que serviram de base para os estudos de planejamento, procuraram categorizar a evolução ao longo de aspectos semelhantes em diferentes organizações, agrupando-as em quatro fases: planejamento financeiro; planejamento em longo prazo; planejamento estratégico e administração estratégica, conforme Figura 3.

Assim, na primeira etapa, que floresceu na década de 50, o planejamento ressaltou o orçamento, tornando esse o principal instrumento de controle à sua operacionalização. Já a segunda fase, princípio dos anos 60, privilegiou os objetivos em longo prazo; assim, a alocação e o controle dos recursos financeiros necessários à sua implementação passaram a representar a última etapa do processo. Segundo Ackoff (1976, p. 15), o planejamento em longo prazo baseava-se na crença de que “O futuro pode ser melhorado por sua intervenção ativa no presente”. A terceira etapa privilegiou a estratégia que poderia desenvolver-se num contexto eventualmente de longo prazo; isso por que a rápida mudança ambiental foi revelando a limitação das técnicas até então utilizadas. Assim, a década de 70 correspondeu à fase do planejamento estratégico, fase marcada por um conjunto de conceitos de simples significação, mas nem sempre de fácil implementação. Deles,

três se destacavam: as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs); a curva de experiência e a matriz de crescimento e de participação no mercado. Finalmente, a administração estratégica se diferenciou pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução de seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores (GLUCK, et al. 1981; ANSOFF, 1977).

Oliveira (1993) condensa, de forma clara, prática e integrada os vários aspectos da administração estratégica, ou seja, o planejamento, a organização, a direção, o controle e o desenvolvimento estratégico. O autor apresenta, ainda, o perfil do administrador estratégico como guia para confrontação construtiva das práticas comuns aos administradores de organizações convencionais.

	1º Planejamento financeiro	2º Planejamento em longo prazo	3º Planejamento estratégico	4º Administração estratégica
Eficácia do Planejamento				. Flexível
				. Coordenação de todos os recursos para o objetivo
			. Pensamento estratégico	. Integração do planejamento e do controle
		. Projeção de tendências . Análise de lacunas	Análise das mudanças do ambiente . Análise dos recursos e das competências . Alocação de recursos	. Sistemas de apoio - motivação e compensação - desenvolvimento organizacional - informações e comunicações
	. Orçamento anual			
Sistema de valores	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir estratégia	Determinar o futuro
Problemas	Promover miopia	não prevê mudanças	Fórmulas simplistas	Motivação e controle
Predominância	Anos 50	Anos 60	Anos 70	Anos 80

FIGURA 3 - Evolução do planejamento estratégico

FONTE: DEGEN, R. J. Prefácio - Planejamento estratégico - novos caminhos. In: Harvard, **Exame**, Série Temática. São Paulo: Abril, 1990.

Assim, para Oliveira (1993, p. 29),

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

A principal preocupação da administração estratégica, segundo esse autor, encontra-se na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas. Quer dizer que ela deve dedicar-se ao processo de investigação da configuração atual e das futuras do ambiente em que as organizações estão inseridas, para que, a partir dessas observações, e paralelamente a elas, possam planejar suas ações e organizar seus recursos de modo a interferir em tais situações de maneira estruturada e intuitiva. Estruturada, devido ao fato de se dar de modo sistemático e organizado, com planos de ação, normas de procedimentos apropriadas e propósitos definidos; intuitiva, pelo fato de exigir da postura do administrador, habilidades de respostas rápidas e adequadas a questões de mais difícil e, por vezes, impossível previsibilidade que se coloca diante dele.

A administração estratégica, ainda segundo Oliveira (1993), representa o modo de gestão que vem melhor atender à necessidade de abordagem mais ampla e interativa com a evolução da economia nacional e internacional. Isso porque os modelos de gestão têm passado por vários ajustes desde o início do século, de acordo com a conjuntura e peculiaridades de cada época. Para o autor, o modelo estratégico é o que mais tem despertado interesse entre os administradores que conseguem perceber a influência do ambiente sobre a vida das organizações, qual seja: globalização das economias, crescente avanço tecnológico - com impacto nos

produtos e nas próprias formas de negociação - transação comercial e crescente competitividade, as quais exigem um instrumento de gestão adequado, considerando-se o caráter de permanente mudança do ambiente, e que vise ao maior aproveitamento de oportunidades.

Para o autor, a administração estratégica vem preencher as exigências de um instrumento de gestão para a época atual, pois possui caráter evolutivo, ou seja, ainda que considere os conceitos correntes da Teoria da Administração, visa, por princípio, à constante atualização e adequação às novas configurações ambientais decorrentes da constante mudança e evolução no mundo dos negócios.

A metodologia apresentada por Oliveira (1993) mostra que a administração estratégica se constitui de cinco grandes itens, interdependentes e interagentes, com abordagem sistêmica e com unidade de tratamento, bem como vem desempenhando determinadas funções visando a um objetivo maior para a organização. Os cinco grandes itens são: planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento estratégico. Essas conceituações podem ser observadas na Figura 4.

Para facilitar a compreensão dos cinco itens apresentados por Oliveira (1993), vale mencionar os principais argumentos relativos a cada um deles, para facilitar a compreensão do tema. Não se pretende, todavia, esgotar o assunto, mas sim, demonstrar os fundamentos básicos de cada item discutido pelo autor.

O **planejamento estratégico**, como qualquer outro tipo de planejamento da organização (tático ou operacional), necessita, segundo Oliveira, de uma estrutura metodológica para o seu desenvolvimento e implementação.

O planejamento implica necessariamente uma visão do futuro e apresenta, segundo Dias (apud OLIVEIRA, 1988), as seguintes características básicas:

- abrangência - deverá ser abrangente e considerar a organização como um todo;
- integração - é percebida na estrutura de planos, os quais precisam ser compatíveis entre si, devem considerar todos os componentes da organização e se interligarem, para que o conjunto possa representar o plano global da organização;
- dimensão temporal - é orientado para o futuro da organização, com uma visão de longo prazo. As decisões são tomadas examinando-se as conseqüências futuras e não as pressões imediatistas do dia-a-dia organizacional;
- processo - tem início com a razão de ser da organização. Define estratégias e planos, detalhando os programas e projetos orientados para sua implantação. Inclui, também, avaliação de desempenho e retroalimentação. Sendo assim, é uma função contínua, porque o ambiente se encontra em mudança constante;
- flexibilidade - deve ser flexível e orientado para a ação, encorajando as iniciativas individuais. Precisa ser firme, a fim de promover uma orientação segura e, ao mesmo tempo, flexível, para adaptar-se às mudanças;
- filosofia - é muito mais uma filosofia que uma técnica. As técnicas podem melhorar o desempenho, contudo não representam uma condição essencial para seu uso. A atitude dos indivíduos que dirigem a organização é muito importante, isto é, o primeiro passo na direção de um planejamento adequado consiste na criação de um clima apropriado para sua execução, dentro da organização.

Essas características do planejamento, juntamente com sua importância e necessidade, seu conceito e a exposição inicial sobre o ambiente das organizações, facilitam a exposição das concepções de planejamento.

Desse modo, o autor apresenta quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação.

Para facilitar a compreensão do assunto, apresentam-se, na seqüência do trabalho, em tópico separado, as diferentes metodologias utilizadas pelos autores para a elaboração do planejamento estratégico.

ITENS	CONCEITUAÇÃO
Planejamento estratégico	é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando grau de interações com o ambiente.
Organização estratégica	é a otimizada alocação dos recursos da empresa para interagir ativamente com as realidades e cenários ambientais.
Direção estratégica	é a supervisão dos recursos alocados com a otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com alavancagem das relações interpessoais.
Controle estratégico	é o acompanhamento e a avaliação em tempo real dos resultados do planejamento estratégico.
Desenvolvimento estratégico	é a mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional do processo de delineamento e implementação das questões estratégicas na empresa.

FIGURA 4 - Os cinco itens da Administração Estratégica

FONTE: Adaptado de OLIVEIRA, D. P. R. de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993, p. 36-37.

Já a **organização estratégica** pode ser considerada como um dos tipos de estrutura organizacional nas organizações, a qual, segundo Oliveira (1993), precisa ser delineada, considerando-se as funções da administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos. A estrutura organizacional deve ser bastante dinâmica, principalmente, quando são considerados seus aspectos informais, provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema.

Esse dinamismo está bastante relacionado com a realidade estratégica da estrutura organizacional. Os planejadores que adotam a filosofia da satisfação tentam, segundo Oliveira (1993), deixar de lado o problema da estrutura organizacional, porque as propostas de mudança estrutural geralmente encontram oposição. Os planejadores otimizantes tendem a evitar considerações sobre a estrutura organizacional, exceto quando ela dificulta a otimização das operações.

Os planejadores que adotam a filosofia da adaptação, entretanto, vêem as mudanças na estrutura organizacional como um de seus meios mais eficazes para melhorar o desempenho do sistema (ACKOFF, 1976).

Por fim, Oliveira (1993) comenta que, no desenvolvimento de uma organização estratégica, deve-se observar os níveis de influência (estratégico, tático e operacional), níveis de abrangência (nível corporativo, nível de UEN: unidade estratégica de negócios e nível de empresa), condicionantes da organização estratégica (fator humano, ambiente empresarial, sistema de objetivos estratégicos e políticas, tecnologia) e os componentes da organização estratégica (sistema de responsabilidade, de autoridade, de comunicações e de decisões).

A **direção estratégica** tem por objetivo supervisionar os recursos alocados, visando alcançar o melhor resultado no processo de tomada de decisão, de forma

interativa com os fatores ambientais e com a ativação das relações interpessoais. É composta de alguns elementos principais, dos quais se podem citar a supervisão, a liderança, a motivação, o treinamento, a comunicação, a participação, o comprometimento e a decisão.

O entendimento conceitual e de aplicação desses oito itens, segundo Oliveira (1993), pode facilitar o executivo - sustentado por uma postura pessoal - a consolidar um processo de direção estratégica, que represente real vantagem competitiva no atual mercado de trabalho nas organizações.

A última etapa do processo de administração estratégica é o **controle estratégico**, que tem por objetivo acompanhar o desempenho do sistema, por meio da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela organização. O produto final do processo de controle é a informação. O dirigente, portanto, deve estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação de cada um dos itens do processo estratégico, conforme o demonstra a Figura 5.

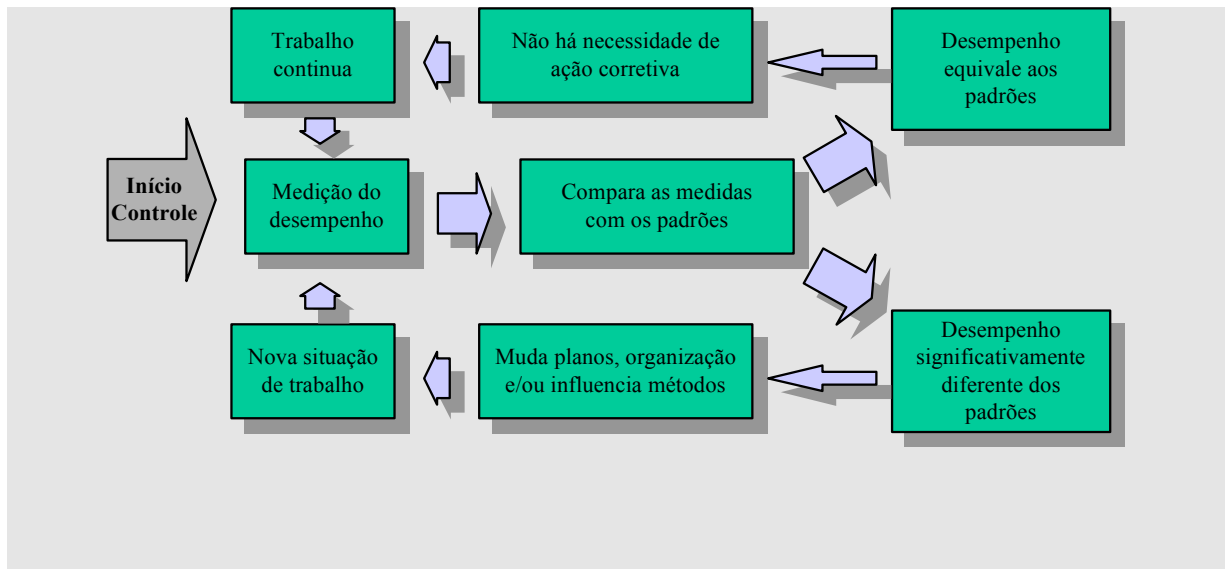


FIGURA 5 - Modelo geral de processo de controle

FONTE: Elaborado a partir dos fundamentos discutidos por OLIVEIRA, D. P. R. de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

Uma forma moderna de se efetuarem as medidas de desempenho organizacional, para Oliveira (1993), é a realização de auditorias estratégicas, que consistem em exame e avaliação das áreas afetadas pelo funcionamento de um processo de administração estratégica. A auditoria, no contexto de administração, traz o caráter analítico e pericial ao acompanhamento das operações da organização.

Por fim, Oliveira (1993) discute o **desenvolvimento estratégico** como mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional, bem como, otimização das relações interpessoais.

Para o autor, o núcleo básico do processo de desenvolvimento estratégico é o ser humano. Isso porque, enquanto na administração estratégica, o sistema, ou seja, o foco de análise é a organização como um todo, no caso específico do desenvolvimento estratégico o sistema é o indivíduo. E, a partir do indivíduo, pode-

se chegar aos grupos e à organização como um todo, bem como, a seu ambiente externo.

Oliveira (1993) ressalta as características do Administrador Estratégico, para assegurar o processo de administração estratégica (FIGURA 2).

Subjacente ao desenvolvimento estratégico encontra-se a implementação. O processo de implementação quase sempre toma um certo grau de experimentação, o que implica restrita certeza quanto aos resultados futuros, problema que, por sua vez, é reduzido, quando se dedica suficiente atenção e cuidado às etapas de análise do ambiente, definição da diretriz estratégica e formulação de estratégias, subseqüentes à implementação. Frequentemente, as estratégias são formuladas parcialmente, implementadas e reformuladas para melhor atingir as oportunidades estratégicas que se desejam alcançar, bem como, para abranger outras novas oportunidades estratégicas.

Dessa forma, o processo de formulação e implementação influencia-se mutuamente e evolui paralelamente. Uma boa estratégia bem implementada, certamente trará sucesso à organização; má implementada, entretanto, atravessará uma série de problemas, antes de obter algum resultado positivo. Uma estratégia inadequada implementada de forma a se tentar contornar suas deficiências atravessará um momento desgastante para a empresa, até que se prove o fracasso definitivo. O fracasso também é certo, quando ambos os processos são realizados inadequadamente.

Uma vez apresentados os fundamentos básicos pertinentes à evolução do planejamento estratégico, torna-se relevante tecer algumas considerações a respeito das principais abordagens teóricas sobre estratégias. Conclui-se o assunto com a apresentação das escolas de pensamento estratégico.

3.4 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE ESTRATÉGIAS

O termo estratégia não é novo. Vem sendo usado desde antes da Era Cristã. Platão (1983, p. 253), aproximadamente em 350 a. C., em seu diálogo chamado Político, usa o termo estratégia para identificar a faculdade de saber como fazer a guerra.

De acordo com a visão histórica, o termo tem sua origem nas fileiras militares e inicialmente, *strategos* referia-se ao papel de um general no comando de um exército. Mais tarde veio a significar “a arte de um general”, o que quer dizer as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais ele desempenhava o papel. No tempo de Péricles (450 a. C.) passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, no tempo de Alexandre (330 d. C.), significava a habilidade de empregar as forças para sobrepujar os opositores e de criar um sistema unificado de influência e controle globais (QUINN apud MINTZBERG; QUINN, 1992).

No entanto, seus usos no meio empresarial podem assumir diferentes significados.

O conceito de estratégia é relativamente novo para a literatura de Administração. A sua origem histórica pode ser situada na arte militar, onde é um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo. A estratégia opõe-se à tática, que é um sistema específico de emprego dos recursos disponíveis. A ligação com o uso no meio empresarial foi proporcionada em 1948 por Von Neumann e Morgenstern em sua atualmente famosa teoria dos jogos. [...] Como seria de se esperar, alguns autores recorreram à teoria dos jogos para definir a estratégia como um conjunto de áreas específicas em termos de produtos e mercados enquanto outros a definiram no sentido militar, como o conceito amplo do campo de atuação da empresa (ANSOFF, 1977, p. 99).

Esta visão dualista leva Ansoff (1977) a uma definição composta para obter um completo entendimento do conceito. Na sua opinião, os dois significados distintos se complementam. O primeiro, que ele chamou de estratégia pura, é definido por uma manobra ou uma série de manobras de uma empresa, como por exemplo, um programa de desenvolvimento de novos produtos, no qual sucessivos produtos e mercados são claramente delineados. O segundo significado denominado estratégia maior ou mista, consiste em uma regra estatística de decisão para ajudar a escolher a estratégia pura que a empresa deve adotar numa dada situação (ANSOFF, 1977).

Tendo definido anteriormente a estratégia como sendo a área relativa ao ajustamento da empresa ao seu ambiente e ciente da dificuldade ocasionada pela nomenclatura comum, Ansoff (1977) procura esclarecer a diferença conceitual entre decisões estratégicas – que são aquelas que se preocupam, principalmente, com problemas externos, e não internos da empresa, e especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos - e estratégia; naquilo que ele chama de coincidência infeliz das definições.

Referimo-nos a decisões estratégicas, onde o adjetivo diz respeito ao que se relaciona ao ajustamento entre a empresa e o seu ecossistema, e a estratégia, palavra que significa regras de decisão em condições de desconhecimento parcial (ANSOFF, 1977, p.101).

É importante salientar que estratégia, embora uma regra de tomada decisão, é também diferente de política.

Quando comparado à nossa definição de estratégia, verifica-se que este significado do termo política é distinto e diferente. Uma política é uma decisão condicionada, ao passo que a estratégia é uma regra para a

tomada de decisões. Assim, embora a implantação de políticas possa ser delegada a níveis inferiores, o mesmo não se dá com a implantação da estratégia, pois ela exige julgamentos dos executivos até o último minuto. ...A especificação da estratégia é feita sob condições de desconhecimento parcial, nas quais as alternativas não podem ser ordenadas e examinadas com antecedência, enquanto em condições de risco (todas as alternativas são conhecidas, o mesmo acontecendo com suas probabilidades) ou incerteza (as alternativas são conhecidas, mas não as suas probabilidades), as conseqüências das diversas alternativas podem ser analisadas de antemão e as decisões podem ficar condicionadas à sua ocorrência (ANSOFF, 1977, p.100)

No entanto, a estratégia é sempre composta de quatro elementos básicos identificados como componentes do “elo comum”, a saber:

- a) Conjunto de Produtos e Mercados - conjunto de indústrias em que a empresa restringe sua atuação em termos de produtos e mercados;
- b) Vetor de Crescimento - indica a direção em que a empresa anda em relação a seus produtos e mercados. Representado por quatro condições básicas que variam de acordo com o produto e o mercado: penetração no mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação;

PRODUTO MISSÃO	ATUAL	NOVO
ATUAL	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
NOVA	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

FIGURA 6 - Componentes do vetor crescimento
 FONTE: ANSOFF (1977, p.98).

- c) Vantagem Competitiva - consiste nas características da empresa de identificar oportunidades definidas pelo conjunto de produtos e mercados e pelo vetor de crescimento. Visa identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial;
- d) Sinergia - é a medida de efeitos conjuntos, freqüentemente descrita pela expressão $2 + 2 = 5$; demonstrando o fato de que, em termos de produtos e mercados de uma empresa, o desempenho combinado é superior à soma de suas partes - desempenho individual. Assemelha-se a avaliação de pontos fortes e pontos fracos (ANSOFF, 1977).

De uma forma mais simples, coloca que a estratégia é uma regra para tomada de decisão que cabe à cúpula organizacional, não pode ser delegada aos níveis inferiores, e que se dá sob condições de desconhecimento parcial – seja risco ou incerteza.

Já Andrews (1977), procura outro caminho para tentar uma definição satisfatória do conceito.

Nosso uso do termo estratégia corporativa encerra mais que a conotação militar usual deste termo. Para os militares, estratégia é simplesmente a ciência e arte de aplicar a força armada de uma nação para assegurar metas prescritas pelos líderes da nação. Tática, um termo que vem à mente toda vez que estratégia é usada no sentido militar denota uma ciência menos ampla e arte de dispor e manobrar forças armadas contra o inimigo. Deste modo, neste uso estratégia nem inclui a escolha de metas nem o plano detalhado ou ação para alcançá-las. (ANDREWS, 1977, p. 27)

Para o autor, o fato dos objetivos serem usualmente múltiplos e, ainda, serem usualmente arranjados em uma seqüência hierárquica que vai de algo muito imponente ou amplo até algo mundano e específico, servem apenas para complicar as considerações para uma definição objetiva do conceito. Diz o autor:

Para nós estratégia corporativa é o padrão dos maiores objetivos, propósitos ou metas e políticas essenciais e planos para alcançar aquelas metas, declarados de uma forma que defina em que negócio a companhia está ou deveria estar e o tipo de companhia que é ou deveria ser (ANDREWS, 1977, p. 28).

Diferente de Ansoff (1977), considera importante que a definição de estratégia venha a incluir a escolha do propósito, assim como dos meios em nível político, essenciais para o alcançá-lo, pois isso irá tornar mais claro como ocorrem as interdependências de propósitos, políticas e ação organizada em situações particulares. Faz ainda, a seguinte citação:

Alfred Chandler, em *Estratégia e Estrutura*, chamou estratégia de 'a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para conduzir a estas metas (ANSOFF, 1977, p. 29).

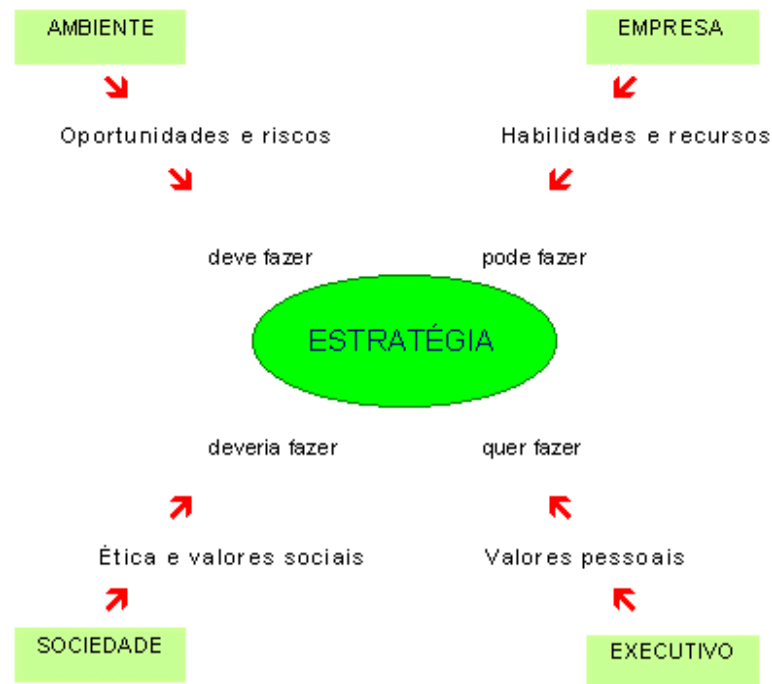


FIGURA 7 - Modelo de estratégia, composto a partir de Andrews

FONTE: ANDREWS, 1977.

A Figura 7 de uma forma esquemática apresenta a definição proposta por Andrews (1977), de estratégia corporativa como sendo um padrão de decisões de uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos, ou metas; produz as principais políticas e planos para atingir as metas; que define a gama de negócios que a companhia vai seguir, o tipo de organização humana e econômica que ela é ou pretende ser e, ainda, a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende dar a seus acionistas, empregados, clientes e à comunidade.

Neste sentido, considera a estratégia corporativa como um processo organizacional, e em muitos aspectos inseparável da estrutura, comportamento e cultura da companhia na qual tem lugar. Contudo, divide este processo em dois componentes básicos inter-relacionados na vida real, mas que podem ser separados

para efeito de análise: a formulação – responsável pela elaboração das políticas e análises das oportunidades, riscos, pontos fortes e fracos; e a implementação, que consiste na utilização eficiente da captabilidade da organização, que é a sua habilidade potencial de executar, contra a oposição das circunstâncias e dos concorrentes, qualquer coisa que se disponha a fazer.

A fim de integrar com maior eficiência os processos, o executivo deve observar que todas as organizações têm suas forças e fraquezas reais e potenciais. Por isso, é prudente na formulação da estratégia, ampliar ou maximizar a primeira e conter ou minimizar a outra, e isto é importante para tentar determinar quais são elas e distinguir uma da outra (ANDREWS, 1977)

Outros autores, como por exemplo, Quinn (1992), compartilham dessa mesma posição, como se pode notar na seqüência deste trabalho.

"Estratégia diz respeito ao plano de ação da empresa, que a leva a alocar recursos escassos ao longo do tempo para chegar aonde quer, a partir de onde se encontra" (PASCALE; ATHOS, 1982, p. 90).

Quinn (1992), argumentando quanto à dificuldade de se ter claramente definida e explicitada a estratégia – como um plano de ação proposto acima – comenta: "Raramente a estratégia completa é escrita em qualquer lugar. Os processos usados para se chegar á estratégia total são tipicamente fragmentados, evolucionários, e largamente intuitivos" (QUINN, 1992, p. 96).

É comum encontrar obras onde estão prescritos quais fatores devem ser incluídos em uma estratégia sistematicamente planejada e como analisar e relacionar estes fatores passo a passo. É importante lembrar que, embora esta abordagem seja excelente para alguns propósitos, ela tende a focar indevidamente fatores quantitativos mensuráveis e a subenfatizar os fatores vitais qualitativos,

organizacionais e comportamentais, os quais freqüentemente determinam o sucesso da estratégia em uma dada situação. Ocorre que na prática, este planejamento é apenas um componente em um *continuum* de eventos que realmente determinam a estratégia corporativa.

Ciente dessa dificuldade salienta o eminente professor da Universidade de Stanford na Califórnia:

Outros investigadores forneceram importantes indícios sobre as relações cruciais psicológicas, de poder, e comportamentais na formulação da estratégia. [...] Outros concentraram-se somente na dinâmica humana, relacionamentos de poder, e processos organizacionais e ignoraram os caminhos pelos quais as análises sistemáticas de dados moldam e, freqüentemente, dominam aspectos cruciais das decisões estratégicas. Reconhecendo as contribuições e limitações de ambas as abordagens, eu tento documentar a dinâmica do processo real de mudança estratégica em algumas das maiores companhias conforme percebido por aqueles mais conhecedores e intimamente envolvidos com ele. Nem o paradigma poder - comportamental, nem o paradigma 'planejamento de sistemas formais' caracterizam adequadamente o caminho em que opera o processo estratégico de sucesso (QUINN, 1992, p. 97).

A prática aliada à distância entre ambos os paradigmas, levam à observação de que, por causa dos limites cognitivos e processuais, a maioria de todos estes fatores - e a própria atividade de planejamento formal - devem ser gerenciados e unidos por uma abordagem melhor descrita pelo autor como incrementalismo lógico. Uma explicação do conceito do incrementalismo lógico segue:

As organizações seguem através de longos períodos quando desenvolvem suas estratégias incrementalmente; isto é, as decisões são construídas umas sobre as outras, de forma que as decisões passadas moldam as estratégias futuras. ...Para lutar com esta incerteza (e complexidade de desenvolver uma estratégia) e tal compromisso (de uma estratégia que permita à empresa ir em frente apesar dos conflitos de interesses de diferentes grupos), as estratégias devem ser desenvolvidas gradualmente para que novas idéias e experimentos possam ser testados e o compromisso dentro da organização possa ser alcançado enquanto mantém-se contínua a mudança, se em baixa escala. Isto é o que tem sido conhecido como 'incrementalismo lógico' (JOHNSON, 1987, p. 28).

O incrementalismo não é anarquismo. Consiste em uma técnica administrativa proposital, efetiva e pró-ativa para melhorar e integrar ambos os aspectos analítico e comportamental, da formulação de estratégia. Reconhecidamente,

as maiores mudanças organizacionais são uma parte integrante da estratégia. Algumas vezes constituem a estratégia em si, algumas vezes precedem ou precipitam uma nova estratégia, e algumas vezes elas ajudam a implementar uma estratégia. Todavia, como outras importantes decisões estratégicas, os movimentos macroorganizacionais são tipicamente manipulados incrementalmente e fora do processo de planejamento formal. [...] Na verdade, as práticas de planejamento formal institucionalizam o incrementalismo (QUINN, 1992, p.103).

Para o autor, uma Estratégia é um padrão ou plano que integra as maiores metas de uma organização, suas políticas, e suas seqüências de ação de uma forma coesiva. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização dentro de uma postura única e viável, baseado nas suas relativas competências e falhas internas, antecipação das mudanças ambientais, e eventuais movimentos dos oponentes inteligentes.

Ciente da dificuldade de estabelecer uma definição, Mintzberg (1992a) reconhece cinco definições parciais que se inter-relacionam numa condição tal que, coerentemente amalgamadas, permitirão às pessoas uma correta interpretação do conceito.

A primeira dessas definições parciais é de estratégia como um **plano**, ou seja, algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido; uma diretriz ou conjunto de diretrizes para proceder ante uma situação. Por esta definição, as estratégias têm duas características essenciais: são feitas antecipadamente às ações que serão tomadas, e elas são desenvolvidas conscientemente e propositadamente.

Como planos, as estratégias podem ser gerais ou ser específicas. Como plano a estratégia pode ser uma tática também, exatamente uma manobra específica concebida para sobrepujar um oponente ou competidor.

Salienta, ainda, o autor, que se a estratégia pode ser elaborada, certamente também pode ser realizada. O autor apresenta, então, uma terceira definição: estratégia é um **padrão**, mais especificamente, um padrão em meio a um fluxo de ações. Em outras palavras, por esta definição, estratégia é constância em comportamento, seja ou não pretendida.

Justificando a definição acima, o autor lembra que a estratégia formalmente planejada - deliberada - pode ou não se realizar; enquanto a estratégia baseada na constância de comportamento pode emergir realizando-se, seja ou não planejada. (MINTZBERG, 1992a)

Na quarta definição, propõe a estratégia como uma **posição**, ou seja, um meio de posicionar a organização naquilo que os teóricos de organizações chamam “ambiente”. Por esta definição, estratégia vem a ser a medição de forças entre organização e ambiente, isto é, entre o contexto interno e externo. Observa o autor:

Note que esta definição de estratégia pode ser compatível com cada uma - ou todas - dos precedentes; uma posição pode ser pré-selecionada e aspirada através de um plano ou tática e/ou pode ser alcançada, talvez igualmente encontrada através de um padrão de comportamento (MINTZBERG, 1992a, p.16).

Enquanto a definição anterior de estratégia olha para fora, buscando localizar a organização no ambiente externo e colocá-la em posições concretas, esta olha internamente a organização, de fato, dentro das cabeças do grupo estrategista, mas

com uma visão geral. Aqui, estratégia é uma **perspectiva**, consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas de um meio arraigado de perceber o mundo.

Esta quinta definição sugere, que antes de tudo, estratégia é um conceito definido pela **cultura da organização**. Justifica:

O que é de importância chave sobre esta quinta definição, todavia, é que a perspectiva é compartilhada. [...] estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, através de suas intenções e/ou pelas suas ações. [...] Em efeito, quando estamos falando de estratégia neste contexto, nós estamos penetrando no domínio da mentalidade coletiva - indivíduos unidos por pensamentos e/ou comportamentos comuns (MINTZBERG, 1992a, p. 17).

De uma certa forma, estas definições competem entre si no sentido de que podem substituir umas às outras; mas de uma forma ainda mais importante, elas se complementam permitindo um entendimento amplo do conceito.

Normalmente os administradores definem a estratégia como um plano de algum tipo, um guia explícito para o comportamento futuro. No entanto, se questionados sobre qual estratégia um competidor, ou um Governo, ou mesmo eles próprios têm realmente seguido, é provável que eles descrevam a consistência de um comportamento passado - um padrão de ação ao longo do tempo. A estratégia, isto evidencia, é uma daquelas palavras que as pessoas definem de uma forma e, freqüentemente, usam de uma outra forma, sem compreenderem claramente a diferença (MINTZBERG, 1992b).

Essa posição fortalece o conceito proposto de estratégia como padrão, apresentado anteriormente. Nesse caso, fica ressaltado que as estratégias tanto formam – um padrão de ação ao longo do tempo; quanto são formuladas – na forma de um plano de ação para o futuro. Portanto, uma estratégia realizada pode emergir

em resposta a uma situação envolvente, ou ela pode ser deliberadamente causada, através de um processo de formulação seguido por implementação. Mas, quando estas intenções planejadas não produzem as ações desejadas, as organizações são deixadas com estratégias não realizadas.

Uma visão mais estrutural e contingencial de formação de estratégia é defendida pelos autores Peters, Waterman Jr (1986). Segundo os autores, o composto formado pela informação e pelas oportunidades que se apresentam à organização, combinam-se para formar as mais importantes estratégias da companhia.

Como alternativa a esta concepção, os autores propõem um modelo tridimensional de inter-relações organizacionais, análogos a um átomo, capaz de explicar de forma satisfatória o fenômeno do sucesso decorrente das estratégias estudadas.

Para facilitar a familiarização com a estrutura dos 7 S, propõem uma explicação simplificada: no centro do modelo está a variável dependente, que representa a real vocação da companhia. A idéia principal do modelo é que, uma organização como um todo, estará apta a realizar algo até o grau em que as outras seis variáveis apoiarem essa vocação. Ou seja, o *software* organizacional composto de sistemas, estilo, *staff*, valores compartilhados e habilidades, atuando em conjunto com o *hardware* organizacional composto da estrutura e da estratégia. Neste caso, a estratégia definida de modo restrito, é o plano da empresa para alocar recursos e conseguir uma vantagem competitiva sustentável (PETERS, WATERMAN, 1986; WATERMAN, 1989).

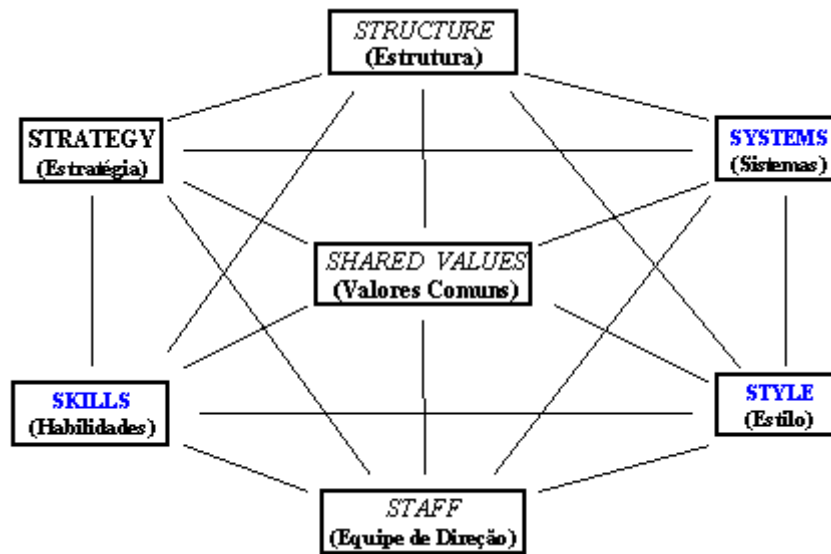


FIGURA 8 - Modelo dos 7 S

FONTE: PETERS, WATERMANN, 1986, p. 11

Outros autores perceberam a estratégia como sendo o conjunto das relações desenvolvidas entre a organização e seu ambiente, numa abordagem análoga ao primeiro significado dado por Ansoff (1983).

[...] Para muitos autores que tentaram resumir as experiências observadas, o planejamento estratégico consiste em organizar-se para enfrentar as mudanças e para provocar estas mudanças através da realocação de recursos básicos da empresa. Assim, qualquer decisão que fixa novas prioridades na distribuição dos recursos da empresa, com vistas a uma maior eficiência operativa e competitiva no futuro, é estratégica. De maneira mais simples, o objetivo do planejamento estratégico consiste em encontrar formas diferentes de conduzir os negócios para melhorar a *performance* da empresa (GRACIOSO, 1990, p. 41).

Porém, estes autores que têm uma visão mais pragmática do conceito, percebem que, num mercado globalizado e competitivo, não basta atender às

necessidades do consumidor. Para ter êxito, a organização precisa fazer isto melhor, ou mais economicamente do que os seus concorrentes.

No entanto, são raras as empresas que conseguem manter-se imobilizadas num ponto ideal de tamanho e lucratividade, pairando acima das vicissitudes do mercado e da concorrência. Por outro lado, é preciso levar também em conta que, na maioria das vezes, crescer significa ganhar *market share*, ou participação percentual no mercado (GRACIOSO, 1990).

Uma medida da eficiência destas relações com o ambiente – principalmente o mercado num ambiente competitivo, é a participação relativa de mercado ou *market share*. A importância deste instrumento de medida tem sido discutida largamente; o que acabou contribuindo para sua adoção de uma forma geral.

Os anos 70 testemunharam a ascensão dos modelos conceituais de “*portfolio*” estratégico de estratégia corporativa. Uma abordagem largamente popular foi fornecida pelo *Boston Consulting Group* (BCG), com sua Matriz de Crescimento da Participação (BELOHLAV, 1993).

É inerente ao próprio conceito da Matriz BCG o fato de que um *market share* elevado é essencial, na maioria dos casos, à lucratividade e ao desenvolvimento futuro de uma firma. (GRACIOSO, 1990, p.65)

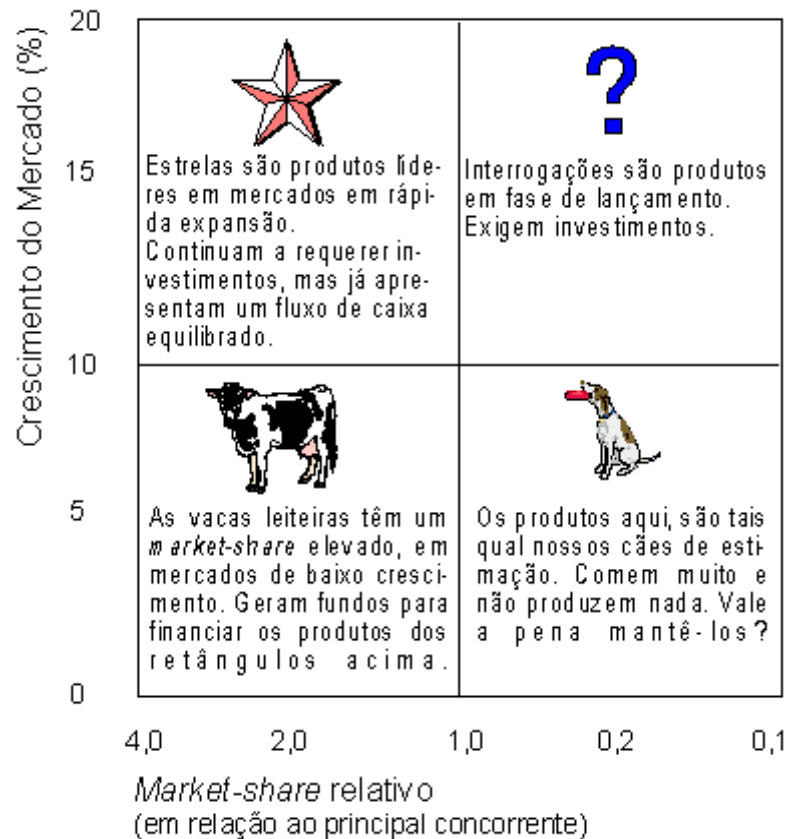


FIGURA 9 - Matriz BCG

FONTE: Adaptado de GRACIOSO (1990, p. 66)

Além do *market share* existem outros fatores atuantes na determinação da estratégia adotada pela empresa. A escolha de uma estratégia genérica de competição (inovação ou produtividade) não depende apenas da organização, pode ser inerente ao tipo de indústria e resulta, também, da adequação entre os recursos à disposição (tecnológicos, financeiros, comerciais etc.), além das diversas pressões exercidas pelos fatores componentes (fornecedores, concorrentes e consumidores) do sistema de negócios em que se encontra inserida a empresa (GRACIOSO, 1990).

Para Porter (1996), cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento, como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa (PORTER, 1996).

Na sua concepção, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo estas metas.

O estágio da competição em que se encontra uma indústria depende das cinco forças básicas que estão representadas na Figura 10.

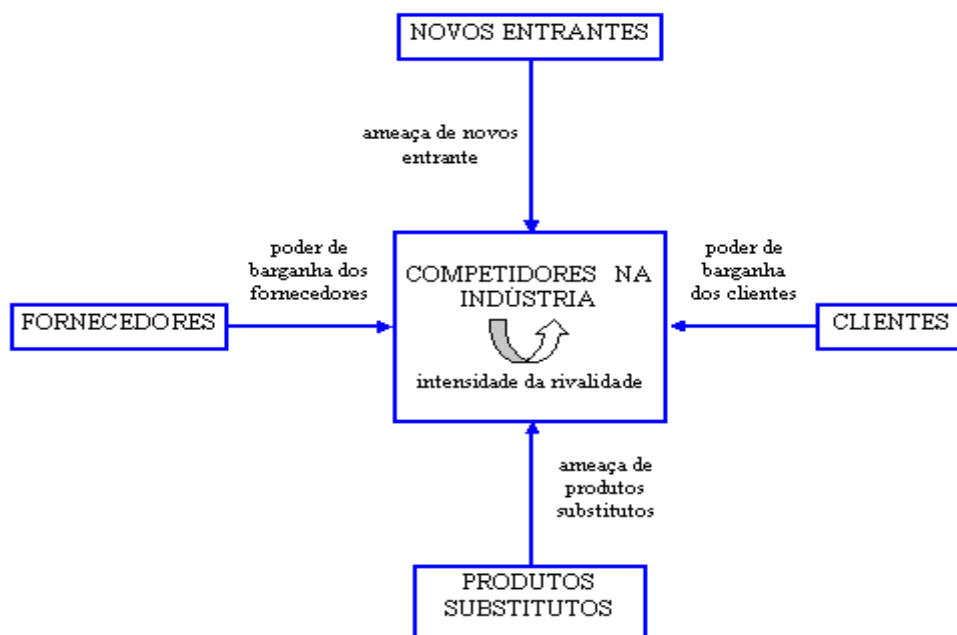


FIGURA 10 - Elementos da estrutura de uma indústria

FONTE: PORTER, 1996, p. 23

As cinco forças competitivas descritas no modelo – entrada de novos concorrentes; ameaça de substituição por outros produtos; o aumento no poder de negociação dos compradores; o aumento do poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade entre os atuais concorrentes - refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. A concorrência, neste sentido mais amplo, poderia ser definida como rivalidade ampliada (PORTER, 1996).

Enquanto Porter (1996) se detém na análise do ambiente externo (indústria) e na identificação das forças competitivas, Prahalad e Hamel (1998) fazem uma abordagem que enfatiza o foco interno da formação da estratégia.

A idéia dos autores é de que a competência essencial da organização constitui sua vantagem competitiva sustentável. Por competência essencial, os autores entendem o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, o envolvimento e o comprometimento verificado entre os integrantes da organização. Enquanto empresas que trabalham com unidades de negócio tendem a valorizar os produtos finais e os negócios que eles possibilitam, as que trabalham com uma carteira de competências enfatizam os talentos e conhecimentos que podem gerar produtos essenciais, do qual se derivariam produtos finais para diferentes negócios. A carteira de competências habilitaria a organização a desenvolver e manter carteiras de negócio adequadas à sua estratégia.

Prahalad e Hamel (1998) fornecem algumas perguntas que podem ser feitas para identificar as competências essenciais da organização. Segundo os autores, a competência essencial não diminui com o uso, é única e difícil de ser imitada, o valor por ela produzido é percebido pelo cliente e, finalmente, permite acesso à ampla

variedade de mercados. Na metáfora da árvore apresentada no artigo *A Competência Essencial da Corporação*, as competências essenciais representariam o sistema raiz, que nutrem e sustentam os demais componentes organizacionais.

Com base nesta análise, os autores propõem a criação e implantação de uma arquitetura estratégica, que privilegie o compartilhamento de talentos e a identificação das competências essenciais. As subunidades organizacionais deveriam trabalhar de forma conjunta e não competitiva, e para isso dever-se-ia estabelecer uma cultura de rotatividade de recursos corporativos, que tolere erros e onde se possa assumir riscos calculados. As atividades de compartilhamento de recursos deveriam ser transparentes e apoiadas pela alta gerência.

3.5 ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Uma vez discutido os fundamentos relativos aos tipos de racionalidade, as características das organizações como sistemas abertos, as dimensões do ambiente externo direto e indireto e a evolução do pensamento estratégico, descreve-se, neste momento, as escolas de pensamento estratégico que orientam a formulação do planejamento estratégico.

Neste sentido, as escolas de pensamento estratégico podem expressar as bases epistemológicas consubstanciadas pelos tipos de racionalidade instrumental e substantiva que, por sua vez, fundamentam as orientações metodológicas para a formulação do planejamento estratégico.

Mintzberg et al. (2003) descrevem dez escolas de pensamento estratégico, conforme descrito, a seguir:

a) escola do desenho - na perspectiva originária - que data de Selznick, seguido de Chandler e com uma definição mais precisa de Andrews - vê a formação estratégica como algo que alcança a adaptação essencial entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas. Os fatores considerados para a formulação de estratégia são os ambientes interno e externo à organização, os valores, crenças e preferências de seus administradores e - é interessante notar - a responsabilidade da empresa perante a sociedade. O processo de decisão estratégica é centralizado na cúpula da organização, o que relega outros agentes internos ou externos a um papel sem muita relevância no processo, ficando a consideração da responsabilidade social nas estratégias dependente dos valores e interesses do executivo principal, apesar de os autores dessa escola darem relevância ao assunto;

b) escola do planejamento - se assemelha muito à do Desenho. Sua principal diferença é a formalidade com que a questão estratégica é tratada. O modelo básico de planejamento estratégico se inicia com a fixação dos objetivos organizacionais. Então, estudam-se os ambientes interno e externo, para que sejam elaboradas e avaliadas, através de um processo extremamente complexo, diversas estratégias alternativas para que uma seja escolhida. A mais influente das publicações dessa escola é Estratégia empresarial, de Igor Ansoff (1965). No terceiro capítulo desse livro, Objetivos empresariais, Ansoff refuta a idéia de que o lucro ou a sobrevivência no longo prazo sejam os

únicos objetivos maiores de uma empresa e fala em responsabilidade da organização para com a sociedade em geral e equilíbrio entre os interesses de diversos grupos envolvidos, não apenas dos proprietários da empresa e de seus dirigentes. Entretanto, num sistema prático de objetivos, Ansoff trata responsabilidades sociais da empresa como restrições, limites dentro dos quais ela pode atuar, diferenciando de objetivos. Restrições e responsabilidades limitam severamente a liberdade de ação estratégica. Uma responsabilidade filantrópica substancial assumida por uma empresa, por exemplo, para apoiar uma fundação sem finalidades lucrativas, pode restringir os recursos disponíveis para crescimento e expansão. O processo de elaboração de estratégias deve ser responsabilidade de uma equipe de planejadores, subordinada ao executivo principal da organização. Esse processo ainda é por demais centrado numa cúpula para se afirmar que uma preocupação com responsabilidade social possa ser fruto de maior proximidade com os diversos grupos de interesse e não dos valores dos membros da equipe de planejamento;

- c) escola do posicionamento** - a ênfase dessa escola está no processo de auditoria externa - análise competitiva da indústria e da concorrência. Porter, principal autor dessa escola, prega que a atratividade (lucratividade em longo prazo), de uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: poder de barganha de compradores; poder de barganha de fornecedores; ameaça de novos entrantes; ameaça de sucedâneos; e rivalidade entre concorrentes. Porter afirma que algumas ações de uma empresa isoladamente podem causar uma redução da atratividade da indústria como um todo, como quando resolve praticar preços desleais para eliminar concorrentes ou novos

entrantes. Pode-se considerar esse tipo de atitude uma falta de responsabilidade social por parte da empresa, por eliminar concorrentes que não têm condições de competir e os empregos que geram, reduzir as opções do consumidor e dar condições à empresa que praticou preços desleais de praticar preços mais altos posteriormente. Por outro lado, a fixação de preços por oligopólios para evitar a redução de sua lucratividade também pode ser considerada imoral. Porter vê três abordagens estratégicas genéricas para conseguir vantagem competitiva em relação aos concorrentes: liderança de custo total, diferenciação e enfoque. A liderança de custo possibilita à empresa retornos superiores à média de mercado. A diferenciação consiste em agregar algo a seu produto ou serviço que faça com que ele seja diferenciado dos concorrentes. A estratégia de enfoque consiste em atender da melhor forma possível um alvo determinado. Na introdução de seu livro *Estratégia Competitiva*, Porter faz uma revisão da literatura clássica de estratégia (Escolas do Planejamento e do *Design*), identificando a resposta social como parte dos objetivos empresariais e percebendo a importância dos valores pessoais dos principais implementadores da estratégia e expectativas mais amplas da sociedade, na análise do contexto em que a estratégia é formulada;

- d) escola empreendedora** - essa escola de pensamento estuda como as estratégias são formuladas pelo empreendedor, cuja figura é vista como a força motriz da organização que criou ou transformou. O processo empreendedor se inicia com uma imagem do negócio, das necessidades a serem satisfeitas, do público que se pretende atingir e, principalmente, da forma como se atenderá esse público e de qual será o caminho para o futuro.

As estratégias concebidas pelos empreendedores estão muito baseadas em sua intuição, julgamento pessoal, experiência, sabedoria e valores. Por isso, a estratégia empreendedora pode tanto levar em consideração princípios éticos e responsabilidade da empresa perante a sociedade, quanto ser moralmente vazia, orientada apenas para o lucro em si. Isso depende muito do que se passa na mente do empreendedor, que é o estrategista, e da razão de ser que este vê para o empreendimento, se é apenas um investimento com vistas a retorno financeiro ou se tem uma missão maior;

- e) escola cognitiva** - ao se estudar os processos mentais pelos quais os estrategistas concebem a estratégia, formou-se essa escola. A base da formulação de estratégia no caso é a mente do estrategista, que dá forma àquilo que é feito, através de seu julgamento, intuição, criatividade, experiência adquirida, percepção da realidade e modelos mentais. As pessoas têm uma percepção tacanha e distorcida da realidade, mas têm a capacidade de, ao juntar essa percepção limitada à realidade futura pretendida em sua mente, criar uma visão, um conceito que, através da implementação da estratégia, buscam tornar a própria realidade. A responsabilidade social pode vir à tona nas estratégias concebidas, justamente devido aos processos mentais dos estrategistas, que podem criar uma estratégia muito valiosa e consistente, baseada em visão e valores. Isso não quer dizer, de forma alguma, que a responsabilidade social deva ser adotada e baseada somente em opiniões particulares e que sejam só os valores interiores do administrador que contem para sua adoção. Deve-se levar em consideração que a empresa tem também outros tipos de objetivos que não devem ser desprezados;

- f) escola de aprendizado** - a explicação para o fenômeno de as estratégias emergirem, segundo essa escola, reside na capacidade das pessoas em aprenderem a respeito de uma situação, tanto quanto a capacidade da organização de lidar com ela. A formação de estratégia é vista como um processo incremental lógico e emergente, com a participação de diversos agentes envolvidos. À medida que as pessoas e as organizações vão vivenciando uma situação ou oportunidade, elas aprendem e novas estratégias vão emergindo. Esse processo pode estar tanto centrado na cúpula quanto disperso hierarquia abaixo na organização. Por isso, os interesses de diversos *stakeholders* podem ser considerados e abre-se mais espaço para o surgimento da responsabilidade social nas estratégias;
- g) escola do poder** - essa escola de pensamento estratégico foi responsável por trazer explicitamente poder e política para o desenvolvimento de estratégias. Internamente, uma corporação é composta de diferentes pessoas, com uma vasta gama de concepções e interesses divergentes. As estratégias surgem de um processo extremamente político de negociação, concessões e manobras entre as diversas partes envolvidas. Se, por um lado, isso reflete uma certa democratização, devido à consideração e atuação de diversos membros no processo, por outro lado faz com que as estratégias levem em consideração muito mais os interesses individuais daqueles que detêm maior poder, formal ou não, dentro da organização. Sob o aspecto externo, uma organização estabelece com o seu ambiente uma relação de interdependência, estando sujeita a diversos grupos de interesse, sendo assim, uma organização política, podendo tanto sofrer pressões do contexto mais amplo em que está inserida quanto interferir nele;

- h) **escola cultural** - a cultura pode ser entendida como um conjunto de crenças e de maneiras de perceber o ambiente e responder a este em comum, dentro de um determinado grupo, que o distingue dos demais. Os impactos da cultura no comportamento da organização são claramente visíveis, estando intrinsecamente ligados à formação de estratégia. Quanto à adoção de práticas socialmente responsáveis por parte de uma organização, analisando-se a cultura da mesma é possível inferir se há realmente um comprometimento com o tema ou se há apenas oportunismo. Há empresas que realmente têm uma cultura socialmente responsável, ao passo que há outras que têm uma cultura de práticas antiéticas e pouco comprometimento com os interesses da sociedade como um todo. Claro que as empresas não se situam nem num extremo nem em outro, estando em um meio-termo;
- i) **escola ambiental** - para a Escola Ambiental, o ambiente é o agente central da formação estratégica, ou seja, as atitudes estratégicas de uma organização são respostas adaptativas a imposições ambientais, através de um processo reativo. Sendo assim, a consideração da responsabilidade social na formação de estratégias pode ser fruto de uma resposta a uma maior pressão do ambiente no sentido de cobrar da empresa o papel de fomentar o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade na qual está inserida;
- j) **escola configurativa** - a Escola de Configuração trata da relação entre o ambiente e a estratégia num contexto mais amplo, em que as características de um ambiente, num dado período de tempo, refletem-se na configuração das características das empresas inseridas nesse ambiente e, conseqüentemente, em suas estratégias. Com o crescimento da exigência de posturas empresariais socialmente responsáveis, algumas organizações,

tradicionalmente pouco preocupadas com o assunto, podem perder mercado e com isso serem forçadas a mudar radicalmente sua maneira de pensar e agir, causando uma reestruturação profunda e abrangente em suas características, pois a organização deve ser socialmente responsável como um todo, não apenas uma parte dela.

3.6 METODOLOGIAS PARA ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E PÚBLICAS

O crescimento de uma sociedade exige de suas organizações um grau elevado de adaptação, que ocorre através do processo de planejamento. Este, incluindo a formulação, a execução e o controle, é crucial para o sucesso em longo prazo de toda organização, pelas freqüentes mudanças no seu ambiente. Assim, na seqüência, apresenta-se as principais metodologias para elaboração de planejamento estratégico em organizações privadas e públicas.

3.6.1 Metodologias de planejamento estratégico para organizações privadas

Quanto às metodologias de planejamento, descrevem-se as utilizadas por Stoner (1984), Vasconcellos Filho (1985) e Oliveira (1988).

Stoner (1984) diz que o planejamento pode ser condensado em cinco passos básicos, passíveis de serem adaptados a todas as atividades de planejamento e a todos os níveis organizacionais, conforme se observa no roteiro a seguir:

PASSO 1
estabelecimento dos objetivos

PASSO 2
definição da situação atual

PASSO 3
determinação das facilidades e das barreiras

PASSO 4
preparo de um conjunto de medidas

PASSO 5
definição de metas

Os cinco passos básicos do planejamento

- Passo 1 - Estabelecer um objetivo ou um conjunto de objetivos. O planejamento começa com a definição sobre o que a organização ou uma subunidade dela quer. A identificação de prioridades e a determinação de seus fins possibilitam uma utilização eficaz dos recursos de que ela dispõe.
- Passo 2 - Definir a situação atual. Analisar até que ponto a organização ou a subunidade está afastada de seus objetivos e com que recursos ela pode

contar para atingi-los. Essas informações são fornecidas por meio dos canais de comunicação dentro da organização e entre suas subunidades.

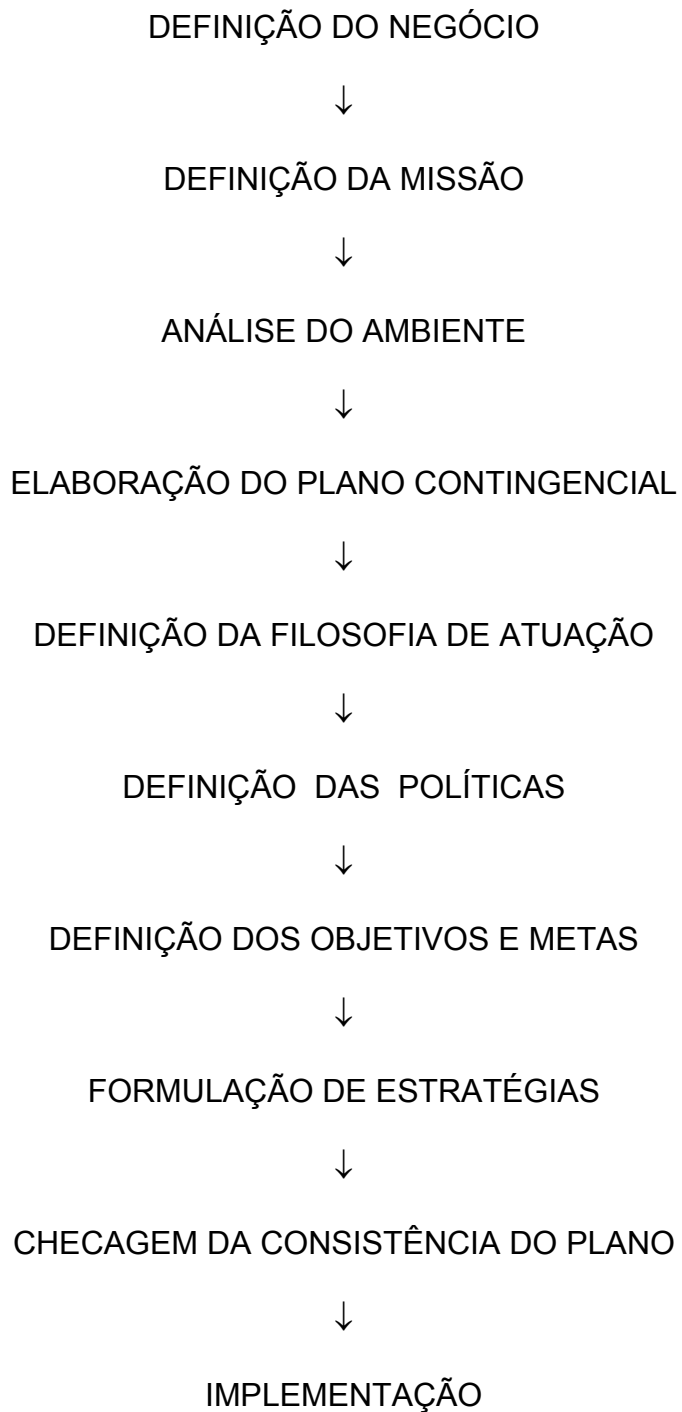
- Passo 3 - Identificar o que pode ajudar e o que pode atrapalhar a consecução dos objetivos. Identificar que fatores internos e externos podem ajudar ou criar problemas para a organização no alcance desses objetivos. O que está acontecendo, hoje, é relativamente fácil de ser percebido, mas o futuro nunca é claro.
- Passo 4 - Elaborar um plano ou um conjunto de ações para atingir o(s) objetivo(s). Isso envolve a determinação de diversas alternativas e a escolha da mais apropriada (satisfatória) para se atingir o objetivo.
- Passo 5 - Determinar as oportunidades abertas à organização e as ameaças por ela enfrentadas, definindo metas para serem alcançadas.

Esse último passo não é necessário se o planejador, após o exame da situação atual, previr que o plano que já está sendo executado conduzirá a organização ou a subunidade à consecução de seu objetivo. Faz-se, todavia, planejamento, porque as condições atuais não estão atingindo os objetivos e satisfazendo as expectativas, sendo necessário elaborar outro plano.

Outra metodologia proposta por Vasconcellos Filho (1985), é uma metodologia de Planejamento Estratégico (PE). O autor comenta que a experiência brasileira tem mostrado que a adequação dessa metodologia às características da organização é um dos fatores que condicionam os resultados do processo. Organizações que optaram por modelos prontos, contrariando sua cultura, viram-se obrigadas a recomençar toda a implantação do planejamento, e com dificuldades maiores devido às resistências causadas pela imposição delas ao pessoal interno. O

autor mostrará uma espinha dorsal do processo, que deverá ser adaptada às condições peculiares de cada organização.

Essa metodologia é composta por dez etapas, como pode ser observado, a seguir:



- a) **1ª etapa** - definição do Negócio da organização. Refere-se aos limites físicos e psicológicos da atuação de uma organização, no sentido de influenciar e ser influenciada pelo ambiente. Âmbito de negócios, âmbito de atuação e escopo de atuação são sinônimos.

O exemplo das ferrovias americanas que entraram em decadência por definir erroneamente seu Negócio como transporte férreo, e não como transporte, justifica a importância da definição do Negócio de uma organização.

Três perguntas são fundamentais para a definição do Negócio da organização: Qual é o nosso negócio? Qual será o nosso negócio (se nenhum esforço de mudança for feito)? Qual deveria ser o nosso negócio?

As respostas vão depender de respostas a outras perguntas: Quem é nosso cliente? Quem será o nosso cliente? Quem deveria ser o nosso cliente? Que abrangência precisa ter o nosso negócio? Onde se encontra nosso cliente? Onde estará nosso cliente? O que compra nosso cliente? O que comprará nosso cliente?

A organização pode optar por um negócio mais abrangente (transporte) ou menos abrangente (transporte férreo). É óbvio que, quanto mais abrangente, maiores serão as ameaças e dificuldades para a organização, mas é de se esperar que as oportunidades também sejam maiores.

Cabe observar que a dinâmica ambiental requer uma revisão periódica do negócio da organização, procurando adequá-lo às novas demandas de seus públicos relevantes.

- b) **2ª etapa** - definição da Missão da organização. É a expressão da razão da existência da organização. Finalidade, propósito e objetivo principal são sinônimos.

São diversas as maneiras para se definir a Missão, porém existem alguns pontos comuns que devem ser sempre considerados: segmentos-alvo; tecnologia; escopo-geográfico; benefícios demandados X benefícios oferecidos; e crenças e valores dos dirigentes.

É necessário que a Missão tenha certa flexibilidade, a fim de acompanhar as mudanças ambientais. Periodicamente, é preciso repensá-la dentro da Organização.

- c) **3ª etapa** - análise do ambiente. É um processo de constante investigação das forças internas e externas da organização, tanto positivas como negativas, que a influenciam. O autor diz que são várias as maneiras utilizadas para analisar o ambiente de uma organização. Sugere, contudo, que essa etapa tenha como objetivo a identificação de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos.

Ameaças são situações externas que podem afetar de forma negativa o desempenho da organização, podendo ser concretas ou potenciais, temporárias ou permanentes.

Oportunidades são situações externas, concretas ou potenciais, temporárias ou permanentes, que podem afetar de forma positiva a organização.

Pontos fortes e fracos são características da organização que podem afetar seu desempenho, de forma positiva ou negativa.

- d) **4ª etapa** - elaboração do Plano Contingencial. É o plano reserva, menos elaborado do que o titular, mas apto a ser usado caso ocorram mudanças radicais no ambiente.

A análise ambiental, por meio do instrumento *cenário*, oferece à organização uma revisão de situações futuras e as respectivas probabilidades de ocorrência de mudanças e confirmação de tendências. Depois de ter estimado a probabilidade de ocorrência de cada cenário, a organização continua com seu processo de planejamento, realizando as próximas etapas e considerando o cenário que apresente a maior probabilidade de ocorrência. Se essa probabilidade não for superior a 85% ou 90%, é necessário elaborar um plano contingencial para fazer frente ao cenário que está com a segunda maior probabilidade de ocorrência.

- e) **5ª etapa** - definição da Filosofia de Atuação da organização. Segundo Bower (apud VASCONCELLOS FILHO, 1985, p. 53), a Filosofia representa “as crenças básicas que as pessoas da organização devem ter e pelas quais devem ser dirigidas”. Traduzem os princípios que orientam sua atuação, em termos de decisões e comportamentos.
- f) **6ª etapa** - definição das Políticas. Ansoff (1983) conceitua Política como uma resposta específica para situações repetitivas. São necessárias políticas de caráter geral e específico; as primeiras, para direcionar o comportamento da organização como um todo, e as segundas, para orientar a atuação de cada uma das áreas funcionais.
- g) **7ª etapa** - definição dos Objetivos e Metas. Objetivos são os resultados esperados da organização. São alvos perseguidos por meio da canalização

de esforços e recursos ou, como diz Ansoff (1983), são padrões (qualitativos) de desempenho presentes e futuros que possam ser medidos e que a organização deseja alcançar. Quando eles são quantitativos, são chamados de Metas.

- h) **8ª etapa** - formulação de Estratégias. As estratégias indicarão como cada área funcional da organização participará do esforço total para atingir os objetivos, respeitando o que foi definido nas etapas anteriores.
- i) **9ª etapa** - checagem da consistência do plano estratégico. Tilles (apud VASCONCELLOS FILHO, MACHADO, 1982) adverte que, antes de se implantar o que foi planejado, deve-se checar os seguintes aspectos de um plano estratégico: a consistência interna (recursos da organização, escala de valores dos dirigentes, gerentes e funcionários e cultura organizacional), a consistência externa (recursos externos, legislação, concorrentes, distribuidores, planos de Governo, conjuntura econômica e política), os riscos envolvidos (econômicos, sociais e políticos), e o horizonte de tempo (impactos esperados, recebidos e exercidos, em curto, médio e longo prazos).
- j) **10ª etapa** - Implementação. É preciso que esse processo se complete com a implantação do que foi planejado. Vários executivos, no entanto, questionam sobre como converter planos em ações concretas.

Segundo Oliveira (1988), quando se trata da metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas organizações, tem-se duas possibilidades, cada uma apresentando sua principal vantagem:

- parte-se de onde se quer chegar e depois se estabelece como a empresa está para se chegar na situação desejada; ou
- parte-se de como se está e depois se estabelece aonde se quer chegar.

A metodologia apresentada por Oliveira (1988) está baseada na segunda possibilidade e certamente deverá ser adaptada à realidade interna e ambiental da organização considerada.

Desse modo, o autor apresenta quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação.

FASE I - Diagnóstico estratégico

No diagnóstico determina-se *como se está* ou *onde se está*. Essa fase é realizada por meio de pessoas representativas, detentoras das mesmas informações, que procedem a uma análise interna e externa da organização.

Na análise interna procuram-se verificar os pontos fortes, fracos e neutros da organização. Por pontos fortes entendem-se as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a organização, em relação ao seu ambiente. Pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Pontos neutros são variáveis identificadas pela organização, mas que, no momento, não contam com critérios de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco.

Para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da organização, deverá ser analisada uma série de aspectos, entre os quais:

- quanto às funções - consideram-se as grandes funções de uma organização, como a Função *Marketing*, a Função Finanças, a Função Produção e a Função Recursos Humanos. Dentro de cada uma delas, consideram-se os principais aspectos;
- quanto aos aspectos da organização, pode-se analisar a estrutura organizacional, as políticas, os sistemas de informações gerenciais, as normas e procedimentos operacionais, os sistemas de planejamento, a capacitação e habilidade dos empregados, o domínio do mercado consumidor etc.;
- quanto à abrangência do processo, pode-se examinar a organização como um todo, as suas áreas funcionais, os grupos de indivíduos e os indivíduos;
- quanto ao nível de controle do sistema pelo administrador, examina-se sua capacidade de controle da eficiência, da eficácia e da efetividade;
- quanto aos critérios utilizados para a análise dos pontos fortes, fracos e neutros, pode-se considerar, entre outros aspectos, a base histórica da organização, as opiniões pessoais, as opiniões de consultores, a análise em literatura e análise orçamentária;
- quanto às técnicas para coleta das informações, pode-se utilizar a observação direta, mediante questionários, experiência prática, documentação do sistema, reuniões, funcionários, livros, revistas etc., consultores e indicadores econômicos.

Na análise externa procuram-se verificar as ameaças e oportunidades que se encontram no ambiente da organização e as melhores maneiras de se evitar ou usufruir dessas situações. Por ameaças entendem-se as variáveis externas e não controláveis pela organização, que podem criar condições desfavoráveis para ela. Oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela organização, que podem criar condições e/ou interesse de usufruí-las.

Observa-se que o ambiente externo das organizações foi amplamente abordado no subtópico 3.3, dispensando um comentário adicional.

O aspecto mais importante do diagnóstico estratégico é que o resumo das sugestões deve ser tratado de tal forma que prevaleçam as idéias da organização e não as individuais, inclusive com suas contradições que, por meio de um debate dirigido, devem proporcionar a concordância geral.

FASE II - Missão da Organização

Como segunda fase, deve-se estabelecer a missão ou razão de ser da organização, isto é, a determinação de *aonde a empresa quer ir*, correspondendo a uma faixa em que a empresa atua ou poderá atuar.

A missão deve ser definida de modo a satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo. Dentro da missão é necessário estabelecerem-se os propósitos da organização, que são os possíveis negócios por ela considerados interessantes. A organização, portanto, deve armazenar todos os dados e informações relacionadas aos seus propósitos atuais e futuros.

Outro aspecto a ser considerado é a postura estratégica da organização, isto é, como ela se posiciona diante de seu ambiente; propicia o seu diagnóstico pelo

confronto de seus pontos fortes e fracos, que a qualifica quanto a sua capacidade de aproveitar oportunidades e enfrentar ameaças. Desse modo, a organização poderá adotar uma postura estratégica de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Nessa fase é que se devem estabelecer as macroestratégias (grandes ações ou caminhos que a organização vai adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente) e as micropolíticas (grandes orientações que a organização como um todo deve respeitar e que irão facilitar e agilizar as suas ações estratégicas).

É importante salientar a necessidade do estabelecimento de macroestratégias básicas, na maioria das vezes em número reduzido, bem como, de alternativas, que possibilitarão alterar o rumo da organização de forma estruturada.

FASE III - Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nessa fase verifica-se *como chegar à situação que se deseja* e, por isso, ela é dividida em dois instrumentos interligados.

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico explicitam o que deve ser feito pela organização, para que ela se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as ações estabelecidas pelas macroestratégias. Os instrumentos básicos para isso são:

- objetivo geral - o alvo ou situação que se pretende atingir, determinando para onde a organização deve dirigir seus esforços;

- objetivo funcional - o objetivo intermediário, que diz respeito às áreas funcionais da organização;
- desafio - uma quantificação, com prazos definidos, do objetivo funcional estabelecido;
- meta - corresponde às etapas quantificadas e com prazos para alcançar os desafios;
- estratégia - o caminho mais adequado a ser executado para se atingir o objetivo e o desafio. É importante traçarem-se estratégias alternativas, para o caso de ser necessária uma mudança de caminho. Geralmente, as estratégias são estabelecidas por área funcional;
- política - orientações para decisões repetitivas, geralmente estabelecidas por área funcional;
- plano de ação - a formulação do produto final da utilização de determinada metodologia;
- projeto - o trabalho a ser executado. Considera pontos como a responsabilidade de execução, resultado esperado com quantificação de benefícios, prazos de execução preestabelecidos, recursos humanos, financeiros, materiais e equipamento e áreas necessárias envolvidas no seu desenvolvimento.

Neste ponto ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional, pois, dessa maneira, pode-se criar uma estrutura livre de lacunas,

conflitos e contradições entre seus elementos, uma vez que todos os esforços estarão direcionados para os objetivos estabelecidos.

Quanto aos instrumentos quantitativos, eles consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional e que serão necessárias para o desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.

Nesta etapa deve-se verificar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas.

Salienta-se, aqui, a importância da interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais. Em nível operacional, o planejamento básico a ser considerado no assunto em questão é o orçamentário, pois ele consolida as perspectivas de realizações da organização quanto a receitas, despesas e investimentos; geralmente, apresenta uma realidade estabelecida em qualquer organização. O planejamento orçamentário está incluído no processo decisório do dia-a-dia organizacional.

FASE IV - Controle e avaliação

Nesta fase, observa-se *como a organização está indo*, dentro da situação desejada. Quanto ao controle, pode ser definido como a ação necessária para assegurar o cumprimento dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Essa função geralmente envolve processos de:

- avaliação do desempenho;
- comparação do desempenho observado com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;

- análise de seus desvios desses projetos;
- ação corretiva, provocada pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a ação corretiva; e
- adição de informações para desenvolver os futuros ciclos de atividades administrativas.

Nesta fase devem-se considerar, entre outros, os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício.

Um resumo da metodologia apresentada por Oliveira (1988, p. 60) pode ser visualizado por meio da Figura 11.

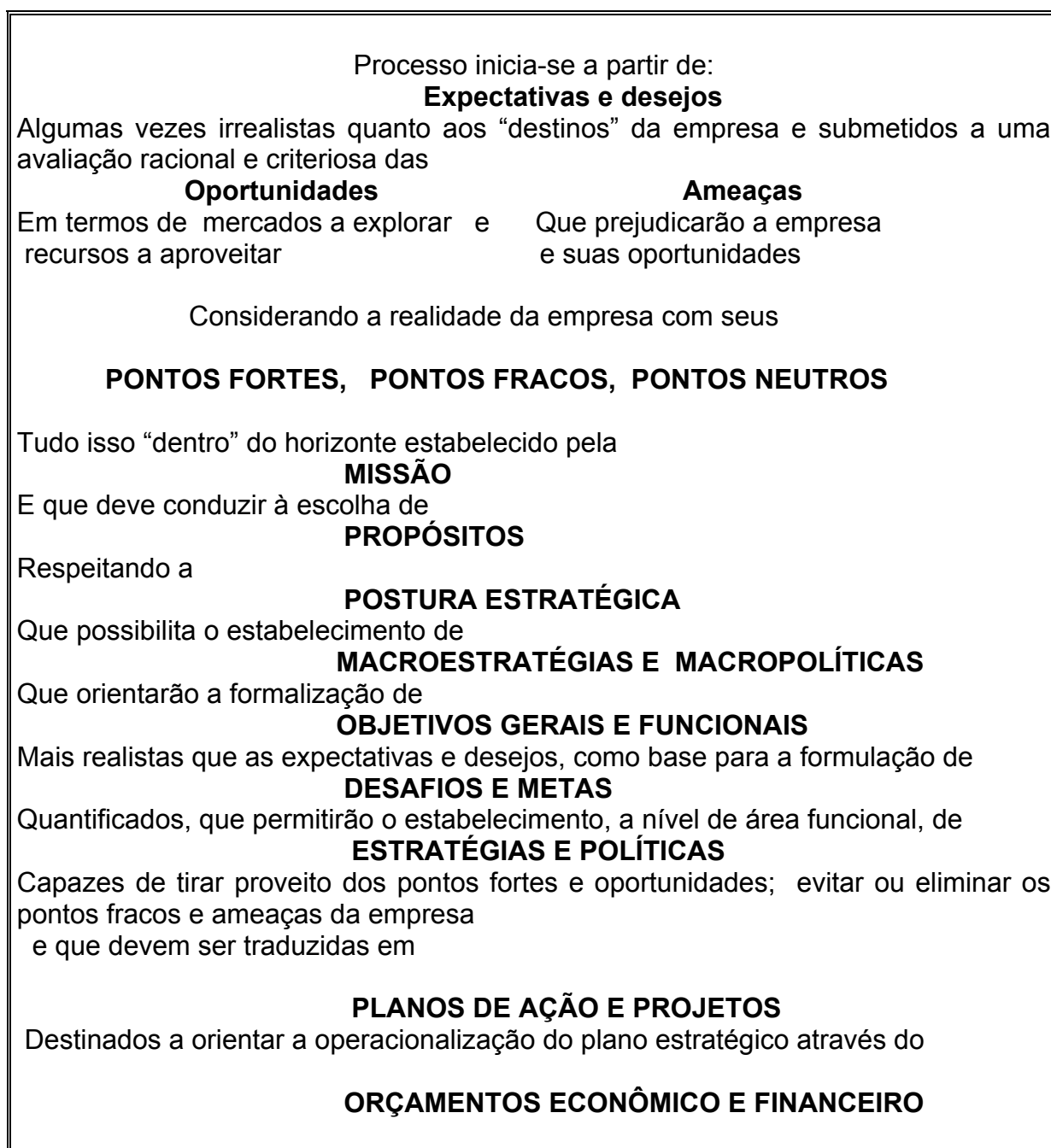


FIGURA 11 - Processo de planejamento estratégico

FONTE: OLIVEIRA, D.P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos e metodologias**. São Paulo: Atlas, 1988, p. 60)

3.6.2 Metodologias de planejamento estratégico para organizações públicas

Quanto às metodologias de planejamento estratégico para empresas públicas, descrevem-se as utilizadas por Bryson (1995), Allison e Kaye (1997) e Rowley, Lujan e Dolence (1997).

Para Allison e Kaye (1997), o modelo de planejamento estratégico é constituído de sete fases com seus respectivos passos, a saber:

Preparando para o sucesso

Fase 1 - Iniciando (preliminares)

Definido seus desafios

Fase 2 - Articulando missão e visão

Fase 3 - Avaliando o ambiente

Moldando seu curso

Fase 4 - Ajustando acordo entre as prioridades

Fase 5 - Escrevendo um plano estratégico

Mantendo o plano coerente

Fase 6 - Implementando o plano estratégico (criando um plano de operação anual)

Fase 7 - Monitorando e avaliando

Na primeira fase, Allison e Kaye (1997) subdividiram em seis passos e tem como resultado esperado uma pré-disposição entre os envolvidos na organização para ingressarem no processo de Planejamento Estratégico e definir um plano de trabalho. Os seis passos são:

- a) **identificar razões para o planejamento** - Por que planejar? Existe a necessidade para iniciar o processo ou não é necessário? A instituição necessita crescer? Está correndo algum tipo de risco? A concorrência ameaça?
- b) **verificar a disposição ao planejamento** - A organização como um todo, está disposta a iniciar o processo? Existe uma massa crítica suficiente para que o processo tenha força para se desenvolver?
- c) **escolher quais serão os participantes-chaves no processo** - Dentre as pessoas presentes nas instituições, quais serão as indispensáveis? Será que estas pessoas estão sensibilizadas para ingressarem no Planejamento Estratégico? Estão motivadas? Se estas não estiverem motivadas, existem substitutas?
- d) **resumir a história e o perfil da instituição** - Coletar informações concisas que caracterizarão a instituição, no intuito de apresentar aos envolvidos um resumo.
- e) **identificar quais as necessidades em termos de informações para o início do processo** - Que tipos de dados serão necessários para uma análise preliminar? Os dados presentes são necessários para dar início aos trabalhos?
- f) **escrever um plano para o planejamento** - Delinear um esboço das ações necessárias, contendo as atividades gerais e responsabilidades dos envolvidos. Identificar se os escolhidos para a elaboração/gestão do Planejamento

Estratégico estão de acordo com as etapas apresentadas. Assim, a etapa preliminar está completa, passando-se para o início do Planejamento de fato.

A segunda fase, articulando missão e visão, tem como objetivo formular um esboço inicial das declarações de visão e missão da instituição, que ordenaram a direção dos trabalhos, esclarecendo quem é a instituição e o que ela pretende em termos amplos, qual o seu objetivo maior. Os dois passos para esta fase constituem em escrever ou revisar a declaração de missão e, segundo, declarar qual a visão (objetivo amplo) da instituição.

A avaliação do ambiente, terceira fase, objetiva uma listagem crítica de itens que formarão um banco de dados de informações concretas, dando suporte para os planejadores formularem as suas estratégias e prioridades. Os autores apresentam seis passos para esta fase:

- a) **atualizar informações necessárias para o planejamento** - Os dados presentes são suficientes? Os dados são atuais?
- b) **articular as estratégias anteriores e atuais** - As estratégias passadas podem ser reutilizadas? As estratégias atuais ainda são válidas? O que pode ser aproveitado?
- c) **coletar informações sobre os envolvidos internos** - Quem são? Como influenciam no processo? Como são influenciados pelo processo? Estão dispostos a contribuir?
- d) **coletar informações sobre os envolvidos externos** - Como influenciam no processo? Como são influenciados pelo processo? Serão de fácil acesso?

- e) **coletar informações sobre a efetividade do programa** - O planejamento tem possibilidades reais de apresentar resultados favoráveis? Que resultados?
- f) **identificar tópicos ou questões estratégicas adicionais** - Há algo a mais que pode/deve ser incorporado ao projeto e que enriquecerá os resultados?

Finalizando a terceira fase, inicia-se a fase do acordo entre as prioridades, iniciando o processo de moldagem do curso a ser seguido, dando o direcionamento do Planejamento Estratégico. O objetivo desta fase é gerar um acordo em termos das prioridades centrais, das metas de longo prazo e dos objetivos específicos. Allison e Kaye (1997), apresentam sete passos para esta fase.

- a) **Fazer uma análise sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças** - Verificar qual a situação em que a instituição se encontra (pontos fortes e pontos fracos), dados do ambiente na qual está inserida (oportunidades);
- b) **Analisar as forças competitivas dos programas** - Como a instituição analisa a sua situação interna e externa?
- c) **Escolher um critério para priorização das necessidades** - Que critérios são relevantes? O que é mais importante para a instituição? Quais são os valores?
- d) **Selecionar as estratégias centrais** - Dadas às priorizações, quais as estratégias a serem selecionadas? Algumas delas vai ser descartada? O número de estratégias é muito alto? Elas são coerentes?
- e) **Fazer um resumo do objeto central e uma escala de programas** - O objeto central tem um objetivo amplo que conduzirá as atividades, formulado com base na missão e visão institucional.
- f) **Definir, por escrito, as metas e os objetivos.**

g) Desenvolver projeções para financiamento de longo prazo

Os passos da letra **(b até e)**, interagem entre si em uma dinâmica de retroalimentação, buscando um ajuste para definir metas e objetivos, letra **f**. Após exaustivos ajustes passa-se a formulação do plano estratégico por escrito, que em si, constitui o seu objetivo final. Allison e Kaye (1997) determinam três passos para esta fase. Escrever o esboço do plano, apresentar ao grupo para apreciação e revisão e, por último adotar o plano estratégico com as devidas correções propostas. A penúltima etapa consiste da implementação do plano, por em prática o planejado, nesta etapa o resultado proposto é um plano anual de ações. Deve-se atentar para este fato. Pois, embora se tenha visão de longo prazo, as ações são determinadas, monitoradas e implantadas com planos operacionais e orçamentos anuais. Os autores definem dois passos para esta etapa. Desenvolver um plano operacional anual e desenvolver um plano orçamentário anual. Pode-se assumir, pois, duas possibilidades. A primeira delas é implicitamente já se considerar esta operação. A segunda possibilidade confere autonomia aos responsáveis pela elaboração dos planos e que as suas decisões naquele setor se encerram.

A última fase, segundo Allison e Kaye (1997), consiste no monitoramento e avaliação do Planejamento Estratégico. O objetivo desta última fase é justamente verificar e corrigir (se houver desvios), o Planejamento Estratégico como um todo, bem como, os planos estratégicos e operacionais.

Por outro lado, Rowley, Lujan e Dolence (1997), embora não apresentando muita diferenciação em relação ao modelo anterior, além de algumas terminologias, percebe-se um enfoque por parte dos autores para as instituições de ensino, razão pela qual, passa-se a descrevê-la.

O processo inicia, segundo Rowley, Lujan e Dolence (1997), com a determinação dos indicadores chave de desempenho, os mesmos são coletados, priorizados e, aqueles que não têm nenhuma valia, descartados. Esta etapa alimentará a avaliação externa, que consiste da análise de tendências políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, da avaliação dos indicadores-chave de desempenho dos envolvidos e dos acionistas e análise dos indicadores-chave de desempenho dos concorrentes diretos e indiretos. O cruzamento entre estes três componentes do ambiente externo gerará uma avaliação das oportunidades e ameaças.

Segundo Rowley, Lujan e Dolence (1997), o ambiente interno é avaliado mediante a análise de desempenho da organização, envolvendo a produtividade, referências, políticas e procedimentos. Envolverá também o *design* da instituição, esta análise considera questões como a estrutura e a integração. Por último, a avaliação interna considerará as estratégias da instituição, em termos de metas, objetivos e recursos para concretização.

Assim, a primeira etapa gerará uma lista de indicadores-chave de desempenho; a segunda etapa gerará uma lista de oportunidades e ameaças; e a terceira etapa gerará uma lista de potencialidades e fraquezas. Esta lista gerará um documento, detalhando o impacto das forças externas e internas sobre o desempenho da instituição, que com o exercício de *brainstorming* contribui para um realinhamento em torno da análise interna e externa. Este dará origem a uma lista de registro permanente de idéias, que dará o rumo para o desenvolvimento das atividades de Planejamento Estratégico.

A próxima etapa, segundo Rowley, Lujan e Dolence (1997), consiste de uma análise de impacto entre as idéias geradas e os indicadores de desempenho. Deste processo surge um planejamento formalizado e aprovado pela equipe.

Com o planejamento formalizado, segundo os autores, dá-se início ao processo de formulação de estratégias. As idéias são agrupadas e declara-se a missão, estratégias, metas e traçam-se objetivos, o processo é deflagrado através de uma missão e ordem para direcionar estratégias no sentido de melhorias institucionais. Verifica-se a efetividade das estratégias, metas e objetivos, formalizando-as e constituindo o plano estratégico, partindo para a etapa de implantação. As avaliações são feitas buscando um retorno sobre o plano estratégico, para, novamente, verificar os indicadores-chave de *performance*, coletar, priorizar e refutar aqueles que não surtiram efeitos desejados.

Rowley, Lujan e Dolence (1997) não fecham o modelo exclusivamente para instituição de ensino, no entanto, como o objeto do estudo da tese tem como instituição uma organização com fortes laços com o ensino, optou-se por apresentar este modelo.

Por último, apresenta-se o modelo de Bryson (1995). Este modelo de planejamento estratégico é conhecido como os dez passos, conforme descrito a seguir:

Passo 1 – acordo inicial sobre o processo de planejamento estratégico;

Passo 2 – esclarecimento das atribuições organizacionais e identificação dos mandatos da organização;

Passo 3 – desenvolvimento da missão e dos valores da organização pelos colaboradores;

Passo 4 – avaliação do ambientes interno (pontos fortes e fracos) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças);

Passo 5 – identificação dos problemas estratégicos que a organização se depara;

Passo 6 – formulação das estratégias para gerenciar os problemas estratégicos;

Passo 7 – revisão e adoção de um plano ou planos estratégicos;

Passo 8 – estabelecimento de uma visão organizacional efetiva para o futuro;

Passo 9 – desenvolvimento de um sistema efetivo para implementação do processo;

Passo 10 – reavaliação das estratégias e do processo de planejamento estratégico.

Bryson (1995) enfatiza que os julgamentos avaliativos em torno das ações e resultados devem ser uma constante durante todo o ciclo, ou seja, durante os dez passos. Em outras palavras, o autor determina que o processo deve ser crítico por sua natureza.

O modelo, para Bryson (1995), parte do acordo inicial (passo 1). Nesta etapa ocorrem as preliminares, em função de um plano para o planejamento e, deste acordo, surge a aprovação e a formulação da rede de apoio para a implementação do processo de Planejamento Estratégico. Este acordo é celebrado entre todos os atores envolvidos no processo.

Após a aprovação dá-se início, através de dois processos (passo 2), a verificação dos mandatos da organização. Nesta etapa verificam-se quais são as redes formalizadas ou não, quais são as obrigações e os direitos que formam o conjunto legal da instituição. De quanto os atores e até quando os atuais dirigentes estarão no mandato? Em resumo, pode-se dizer que o objetivo aqui é determinar as atribuições de cada membro que vai participar do processo.

Depois de identificadas às normas que regulamentam a instituição, identifica-se e esclarece-se a missão e valores da instituição (passo 3), este processo é executado pelos atores envolvidos no processo de relevância direta ou indireta.

O quarto passo é avaliar o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças). O ambiente interno é formado pelos recursos humanos, econômicos, de informação, competências e culturais, através das estratégias atuais (geral, departamental, por unidades de negócio e funcional) e em termos de desempenho (indicadores, resultados e análise histórica). Em todos esses pontos, os analistas deverão verificar quais são as suas deficiências e os seus pontos fortes.

Pelo lado da análise externa, segundo Bryson (1995), deve-se verificar as tendências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, educacionais e físicas; o poder de barganha dos clientes, consumidores, devedores, dos membros da instituição e dos reguladores; e, ainda, deverá ser avaliada às forças competitivas dos concorrentes e a influência e poder dos colaboradores. De posse desta avaliação formula-se as oportunidades e ameaças, às quais a instituição está exposta.

Os passos de 1 a 4, segundo Bryson (1995), (acordo inicial, esclarecimento de atribuições, desenvolvimento da missão e dos valores e a análise interna e externa), servirão de suporte para identificar os problemas estratégicos que a organização se depara (passo 5). Com base em uma análise minuciosa confrontando todos os dados levantados, formula-se a estratégia (passo 6).

A estratégia é revisada, reformulada e adotada (passo 7). Formula-se, então, segundo Bryson (1995), uma visão futura de sucesso, que consiste de um exercício sobre as condições que a empresa gostaria de estar e ser reconhecida, em função

do sucesso da implantação do plano estratégico (passo 8). O plano estratégico é implementado (9) e dentro de prazos estabelecidos são reavaliados (passo 10), as suas ações e resultados. Este processo de reavaliação iniciaria um novo ciclo.

Percebe-se uma relação muito estreita entre os planos apresentados por Allison e Kaye (1997), Rowley, Lujan e Dolence (1997) e Bryson (1995) de fato nenhuma diferença substancial ao objetivo fim do planejamento estratégico foi abordado. As diferenças maiores apontaram para as terminologias utilizadas pelos autores, o que leva para uma tendência de consenso entre os autores, configurando em um modelo geral de planejamento estratégico.

Uma vez descritas as metodologias para elaboração de planejamento estratégico em empresas: privada e pública, passa-se a apresentação da formulação de estratégias, bem como, o planejamento em Instituições de Ensino Superior e o planejamento em Bibliotecas Universitárias.

3.7 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Trazendo o planejamento para o âmbito universitário, Oliveira (apud RIBEIRO, 1990) discorre sobre vários aspectos do planejamento nessas organizações com características tão peculiares. Afirma que um planejamento eficiente é um elemento importante e torna-se ainda mais necessário em épocas de economia instável. Desse modo, já que a crise econômica tem sido uma constante no ensino superior brasileiro, constata-se que o planejamento é necessário para que

a organização possa rever os seus propósitos, assegurando a qualidade do ensino e avanços profissionais.

O planejamento permitirá, segundo este autor, que se tenha condições, dentro de um período administrativo, de operar com o presente e o futuro em curto e médio prazos. Sendo assim, o planejamento já estará incluído na estratégia da administração.

Por outro lado, o autor diz que planejar não é uma tarefa fácil no ambiente universitário. O responsável por ele encontrará outras dificuldades, além das relacionadas com problemas técnicos e financeiros, tais como dificuldades quanto à compreensão dos conceitos empregados, instabilidade política, reivindicações e atitudes ideológicas. Estas atitudes ideológicas levam segmentos da Universidade a uma postura inconformista e, muitas vezes, contestatória, ao titular do planejamento. Este, para poder executar suas funções, necessita conhecer todos os problemas da instituição e opinar sobre eles.

Acrescenta-se a estas dificuldades, segundo Ribeiro (1990), o fato de que os dirigentes das Universidades, ao longo da hierarquia, no que tange ao planejamento, exercem as funções de estado-maior de forma improvisada, pois, a maioria deles provém de áreas de conhecimento que não contemplam as informações necessárias para planejar as funções de uma organização, tal como a universitária.

Ribeiro (1990) enfatiza, ainda, que o planejamento universitário é uma exigência do tempo atual, sem o qual as organizações universitárias não têm condições de desempenhar seu papel, ainda mais nas sociedades em desenvolvimento, como a brasileira. Nesta, a aceleração do progresso econômico-social coloca este planejamento no contexto estratégico do planejamento nacional,

devendo contribuir, significativamente, na formulação de respostas na construção dos modelos educacionais.

Desse modo, o autor observa que é necessário que o planejador detecte não apenas as características típicas da realidade educacional brasileira, mas também, os sinais de transição e mudança pelas quais vêm passando. Sendo assim, diante de um ambiente turbulento, em mudanças constantes para rumos nem sempre nítidos, o planejador tem de atuar com alguma segurança, a fim de compreender o que está ocorrendo e para que rumos, os fatos estão levando as organizações universitárias brasileiras, ou seja, qual é o sentido da mudança. Conseqüentemente, o planejador deve assumir esta mudança e orientá-la em direção a objetivos condizentes com as exigências da sociedade.

O planejamento vai incidir sobre todo o sistema universitário. Sua perspectiva é maximizar o nível de desempenho universitário, aperfeiçoando a qualidade dos seus processos educacionais. Do mesmo modo, a utilização racional dos insumos vai possibilitar o aprimoramento dos produtos educacionais. Para que isso ocorra, é fundamental que o planejamento seja aplicado globalmente na Universidade.

A tarefa primordial do planejamento universitário é estabelecer os elos de ligação entre meios e fins. É ele que irá canalizar e orientar os recursos humanos, financeiros, materiais etc., na sua utilização eficaz em atividades de ensino, pesquisa e extensão. Contudo, o sistema não funciona por si só. Nessas organizações, os dirigentes, os docentes e os alunos são os agentes de planejamento. Cabe a eles, qualquer que seja o nível ou setor de atuação, “a responsabilidade pela iniciativa que possibilitará que o fluxo do sistema mantenha sua dinâmica, teórica e prática, fecunda ou infértil, produtiva ou não” (RIBEIRO, 1990, p. 27).

Sabendo-se da importância e necessidade de se planejar, conforme o exposto anteriormente, em especial nas organizações universitárias, cumpre agora descrever sobre papel do planejamento em bibliotecas universitárias.

3.7.1 O planejamento em bibliotecas universitárias

A globalização das relações humanas, em particular da produção e troca de informações, está criando no Brasil, um novo paradigma na relação usuário-bibliotecário, onde se tem um usuário cada vez mais bem informado e necessitando de informações cada vez mais recentes e especializadas, ele já não pode esperar até que as informações de que necessita sejam publicadas nos meios convencionais, para depois serem adquiridas pelas bibliotecas. Por isto as bibliotecas universitárias devem estar preparadas para esta nova relação. Um bom meio para se preparar para o futuro e estar integrado a esta revolução na disseminação da informação é através da elaboração de um planejamento.

A realidade das bibliotecas brasileiras em relação à administração é que se trabalha apagando incêndios, resolvendo os problemas à medida que eles acontecem. Adiando sempre a resolução dos problemas menos urgentes, numa escala que vai dos problemas maiores (urgentes) aos menores (importantes).

É necessário profissionalizar a administração da biblioteca, para que se possa lidar com o ambiente interno e externo de maneira satisfatória. Um bom começo seria a adoção do planejamento estratégico como metodologia para atingir este fim e para que se possa, ao mesmo tempo, conhecer melhor a instituição e não ser

surpreendido pelas novas exigências da profissão de bibliotecário. Neste sentido, a adoção do planejamento estratégico em instituições universitárias como descrito anteriormente, é uma tarefa de suma importância, principalmente devido às características da organização: alto nível profissional, descentralização das decisões, multiplicidade de concepções, dispersão e ambigüidade do poder, pouca coordenação das tarefas, diversidade de tecnologias etc., como afirma Araújo (1996, p. 75), “[...] a universidade é uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores; ou seja, uma estrutura de muitas complexidades.”

Recentemente, algumas instituições educacionais já vêm se preocupando em adotar o planejamento estratégico com a finalidade de identificar e buscar soluções para os problemas enfrentados por estas organizações.

Assim também, as bibliotecas universitárias começam a pensar o planejamento como uma importante ferramenta na solução das questões com que se defrontam na atualidade. A escassez de recursos humanos e financeiros aliada a um clima político instável dificulta a realização dos seus objetivos e ameaça a manutenção e atualização de seus acervos.

Por outro lado, a geração das novas tecnologias, com o conseqüente surgimento do que se convencionou denominar como sociedade de informação, abriu um novo leque de oportunidades para as bibliotecas universitárias. Da mesma forma, a globalização que, acirrando a concorrência, impulsionou as Universidades na busca de novos mercados e no oferecimento de novos produtos e serviços.

Neste contexto, o planejamento estratégico apresenta-se como um instrumento ideal para que a gerência da biblioteca possa estabelecer suas diretrizes e definir as políticas e metas a alcançar.

Na elaboração do Plano Estratégico devem ser consideradas as variáveis institucionais que permitirão visualizar as necessidades e abrangência da biblioteca universitária dentro de seu contexto maior, ou seja, a organização ou órgão a que se subordina.

Nas Universidades em que existe em sua estrutura um sistema de bibliotecas, este sistema deve buscar os meios necessários para que o pensamento estratégico penetre em todos os setores ou unidades de informação e desenvolva seu próprio planejamento estratégico tendo como base o planejamento da instituição. Assim, o sistema de bibliotecas deve observar e avaliar sua postura em função da estratégia da organização, o que significa que o sistema pode ter sua estratégia própria, desde que a mesma seja consistente e respeite a filosofia da instituição.

As bibliotecas universitárias devem estar atentas a reação às mudanças, já que toda mudança traz tanto ameaças como oportunidades e estas são desafios a serem vencidos. Neste momento, cabe acompanhar cuidadosamente o ambiente interno e externo, aproveitar as oportunidades e afastar as ameaças, analisando se a mudança contempla a estratégia atual e se implica em modificações que trarão melhorias.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Toda pesquisa requer a definição dos procedimentos metodológicos para esclarecer ao leitor a natureza da pesquisa, a caracterização, as categorias de análise, as técnicas de coleta e de análise de dados.

4.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa em Ciências Sociais, segundo Godoy (1995), tem sido fortemente marcada, ao longo dos tempos, por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. Hoje, no entanto, é possível identificar, com clareza, uma outra forma de abordagem que, aos poucos, veio se instalando e se afirmando como uma alternativa de investigação mais global, para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais. Trata-se da pesquisa qualitativa, que só nos últimos trinta anos começou a ganhar um espaço reconhecido em outras áreas, além da Sociologia e da Antropologia, como a Administração, a Psicologia e a Educação.

A natureza da presente pesquisa é predominantemente qualitativa, pelo fato de se procurar, neste trabalho, estabelecer uma proposta metodológica para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias.


Dois aspectos contribuíram para o estabelecimento da proposta metodológica para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias. O primeiro está relacionado com os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste estudo, enquanto que o segundo está ligado à experiência e à vivência direta do pesquisador com as bibliotecas universitárias.

Estes dois aspectos deram suportes à observação, seleção, análise e à fixação da escolha das etapas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias.

O trabalho de monografia em nível de especialização, desenvolvido pelo pesquisador junto a Biblioteca Setorial Universitária da UDESC, também favoreceu o desenvolvimento do estudo.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo em pauta é do tipo exploratório, descritivo e avaliativo. De acordo com Rudio (1982) e Gil (1992), a pesquisa é exploratória pelo fato de exigir, do pesquisador, no primeiro momento, a familiarização com a realidade investigada. É descritiva no momento em que descreve os fundamentos teóricos e práticos sem a mínima intenção de modificá-los. É também avaliativa no momento em que o pesquisador apresenta uma proposta metodológica para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias.

Dessa forma, a pesquisa também se caracteriza pela **dimensão do é** e do **deve ser**. A dimensão do **é** apresenta como característica essencial à precisão e a objetividade. Sendo expressão do conhecimento racional, é informativa por excelência. Por isso, não aceita expressão ambígua ou obscura. Seus argumentos, conclusões e interpretações partem da realidade objetiva e não da criatividade subjetiva do autor, pois quando está presente  escreve os fundamentos teóricos e práticos relativos ao assunto em questão.

A dimensão subjetiva apresenta como ponto principal da criatividade subjetiva do pesquisador no momento em que estabelece uma proposta metodológica para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias - dimensão do **deve ser**. Nota-se, nesta dimensão, o potencial criativo e reflexivo do pesquisador em relação aos diferentes assuntos envolvidos com o problema em questão (BURREL, MORGAN, 1979; KUHN, 1992).

4.3 TÉCNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS

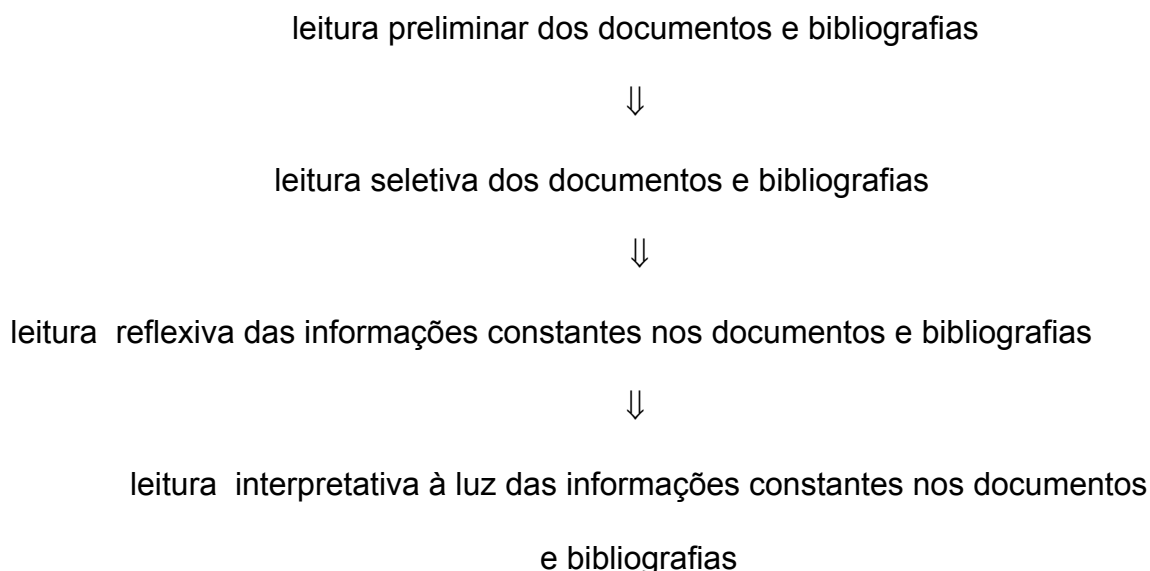
As técnicas de coleta de dados utilizadas para o desenvolvimento do presente estudo foram à observação, a análise documental e a pesquisa bibliográfica.

A **observação** torna-se relevante ao processo de investigação da realidade para identificar as etapas da apresentação da proposta metodológica para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias.

A **pesquisa bibliográfica** possibilitou o desenvolvimento do capítulo denominado de fundamentação teórica do estudo em pauta.

A **análise documental** foi útil para o autor resgatar informações das bibliotecas universitárias, principalmente sobre os aspectos históricos da biblioteconomia no Brasil, o panorama das bibliotecas universitárias brasileiras, concentração física das bibliotecas e principais serviços prestados.

Para facilitar a identificação das informações coletadas, prosseguiu-se da seguinte forma:



O processo de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa favorece a construção dos argumentos por progressão ou por oposição. Para Ruiz (1979, p. 57), este tipo de trabalho é denominado de pesquisa bibliográfica, já que, para o autor, “qualquer espécie de pesquisa, independente da área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer como atividade exploratória, ou para estabelecer o *status quaestions* ou, ainda, para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa”.

Ainda, a observação, dada a experiência do pesquisador, possibilitou a checagem das informações levantadas nos documentos e na pesquisa bibliográfica, assim como para identificar e estabelecer uma proposta metodológica de elaboração e implementação do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias.

As informações coletadas são tratadas de modo qualitativo, pelo fato de o trabalho ter por objetivo estabelecer uma proposta metodológica para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias. As informações aparecem sob a forma de transcrições textuais e figuras para facilitar o entendimento do assunto em pauta.

De acordo com Trivinos (1987, p. 170), independente da técnica de coleta de dados, os resultados, para que tenham valor científico, precisam reunir certas condições.

A coerência, a consistência, a originalidade a objetivação (não a objetividade), por um lado, constituindo os aspectos internos da verdade e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo devem estar presentes no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas.

5 BASES EPISTEMOLÓGICAS DAS PRINCIPAIS PROPOSTAS TEÓRICAS NA FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) afirmam que a estratégia é mais ou menos como um elefante de dez partes. Tem dez grandes linhas ou escolas de pensamento, que podem ser divididas em três grandes grupos. O primeiro grupo é baseado nas escolas de natureza normativa (a escola da concepção, a escola do planejamento e a escola do posicionamento). O grupo dois é composto de seis linhas de pensamento que se concentram no processo de concepção (a escola do espírito empreendedor, a escola cognitiva, a escola do aprendizado, a escola do poder, a escola da cultura empresarial e a escola do ambiente), e o último grupo apresenta a escola da configuração.

5.1 BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA DO DESENHO

A base epistemológica que orienta a escola do desenho na formulação da estratégia está centrada nos fundamentos de Selznick (1957) e Chandler Jr. (1962).

Para Selznick (1957), a formulação da estratégica é resultante da adaptação das forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas. As estratégias são claras, simples e únicas, num processo deliberado de pensamento consciente. Este tipo de metodologia para formulação da estratégia foi muito utilizado nos anos

70. Esta escola deixou como contribuição o modelo denominado de "Análise SWOT": avaliação dos pontos forte (*Strenghts*) e dos pontos fracos (*Weakness*) da organização, contrapostos com as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*), em seu ambiente.

Os fatores considerados para a formulação de estratégia são os ambientes interno e externo à organização, os valores, crenças e preferências de seus administradores e a responsabilidade da empresa perante a sociedade. O processo de decisão estratégica é centralizado na cúpula da organização, o que relega outros agentes internos ou externos a um papel sem muita relevância no processo, ficando à consideração da responsabilidade social nas estratégias, dependente dos valores e interesses do executivo principal.

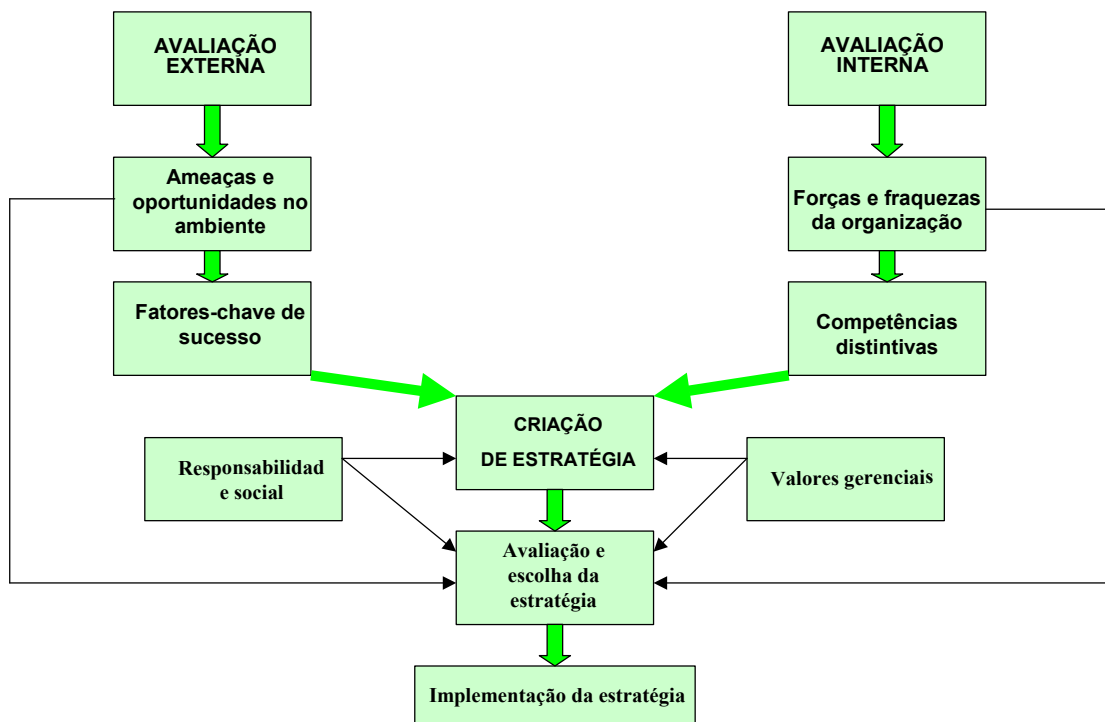


FIGURA 12 – O processo de formulação da estratégia, segundo a escola do desenho

FONTE: elaborado pelo pesquisador a partir dos fundamentos de Selznick (1957) e Chandler Jr. (1962)

Para verificar se existia alguma relação entre estratégia e estrutura organizacional, Chandler Jr. (1962) realizou uma pesquisa com as grandes firmas industriais americanas. Após analisar as histórias de empresas como a Du Pont, a General Motors, a Standard Oil e a Sears Roebuck, Chandler Jr. (1962) concluiu que as mudanças de estratégia empresarial antecedem e levam a mudanças de *design* organizacional.

Em seus estágios iniciais, cada empresa estudada por Chandler Jr. (1962) possuía uma estrutura organizacional centralizada, para atender a sua linha de produção. Com a mudança no cenário (aumento da demanda, da renda nacional e da taxa de inovação tecnológica), as empresas tiveram a iniciativa de lançar novos produtos, bem como atuar em novos mercados, visando a sua maior participação. Este cenário obrigou as empresas a redesenharem suas estruturas organizacionais como alternativa de resposta para o mercado.

As conclusões do estudo de Chandler Jr. (1962) demonstram que as organizações não podem atuar de forma não alinhada com o mercado, ou seja, no momento da escolha da estratégia ou da estrutura, os gestores devem levar em conta o ambiente externo e interno. As relações entre estratégia, estrutura e ambiente podem ser vistas a partir de duas óticas básicas, ou seja, na situação X a organização atua de forma reativa – o processo de formulação da estratégia deve refletir o ambiente do qual a empresa opera no momento, enquanto na situação Y a organização procura adotar uma postura prospectiva – ela age antes, haja vista que o processo de formulação de estratégias exige a escolha do ambiente geral e operacional em que a organização pretende atuar mais em longo prazo.

A estratégia de uma organização, em síntese, pode ser influenciada pelas oportunidades e pelas ameaças do ambiente externo; pelos objetivos, valores e

crenças de seus membros (especialmente da direção); e por seus pontos fortes e fracos - personificados por seus membros e derivados de sua história.

Mediante os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área que sustentam a escola do desenho, pode-se afirmar que os dirigentes das bibliotecas, quando da formulação do planejamento estratégico orientam-se pela racionalidade instrumental e pelo que se passa dentro e fora da organização, ou seja, os dirigentes procuram analisar as forças e fraquezas internas, as oportunidades e ameaças junto ao ambiente direto e indireto para escolher uma estratégia que reflita os seus valores, crenças e suas preferências como questões relacionadas à responsabilidade social. O processo de formulação do planejamento está centralizado na cúpula sem o envolvimento dos gestores intermediários da biblioteca. As estratégias escolhidas podem refletir os valores dos dirigentes principais, bem como, a realidade interna e externa da biblioteca.

Pode-se afirmar que prevalece a razão instrumental no processo de formulação da estratégia na escola do desenho. Serva (1977, p. 22) comenta que "a busca do sucesso individual desprendido da ética, apenas pautado no cálculo utilitário e no êxito econômico é típica do embasamento fornecido pela lógica da razão dita instrumental".

Neste sentido, os dirigentes das bibliotecas que formulam as estratégias das bibliotecas baseadas nesta escola consideram: a) a formação da estratégia como um processo de concepção e não de aprendizado; b) o processo e não o produto; c) o pensamento dissociado da ação; e d) a formação da estratégia deve ser um processo integrado e não arbitrário.

Considerando-se as metodologias de planejamento estratégico discutidas no capítulo 3 e os fundamentos teóricos relativos ao processo de formulação de

estratégias da escola do desenho, observa-se que não ocorre a sensibilização dos integrantes da organização, a definição do negócio, da missão, da visão, dos valores e dos objetivos estratégicos para as bibliotecas. As estratégias na escola do desenho são resultantes do diagnóstico estratégico e das preferências e valores dos integrantes da cúpula.

5.2 BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA DE PLANEJAMENTO

A escola do planejamento tem como base epistemológica os fundamentos discutidos, principalmente por Ansoff (1965). A escola do planejamento se assemelha muito à do *design*. Sua principal diferença é a formalidade com que a questão estratégica é tratada, ou seja, o processo não é apenas cerebral, mas formal, podendo ser decomposto em partes distintas, delineada por *check-lists* e sustentada por técnicas (objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais).

O modelo básico de planejamento estratégico se inicia com a fixação dos objetivos organizacionais. Na sequência, estudam-se os ambientes interno e externo, para que sejam elaboradas e avaliadas, através de um processo extremamente complexo, diversas estratégias alternativas para que uma seja escolhida.

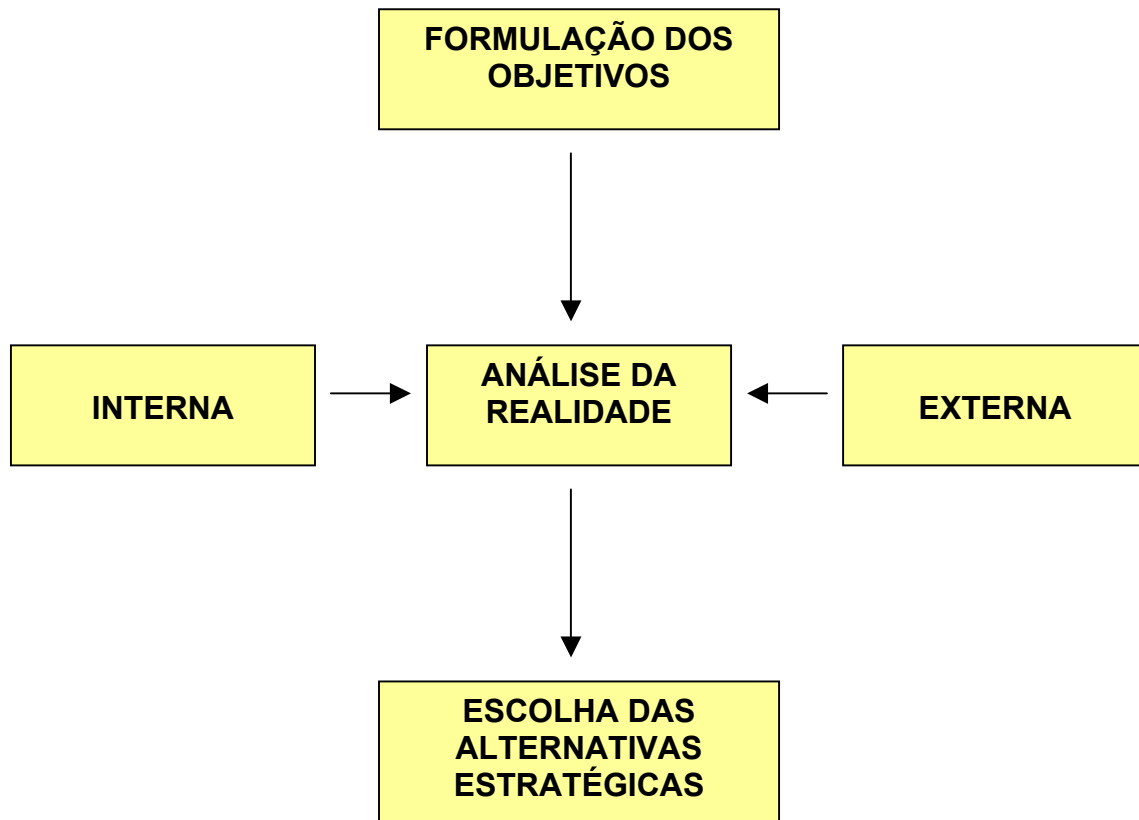


FIGURA 13 – Escola de Planejamento

A estratégia é o que norteia as ações da organização na consecução de seus objetivos. Sem uma estratégia, há um dispêndio de energia, tempo e recursos em atividades que busquem fins que, ou não interessem à empresa, ou não lhe sejam prioritários no momento, desviando atenção de atividades que deveriam conduzir a organização a seus objetivos. Sendo assim, a formulação de estratégias é uma ferramenta poderosa para conduzir uma empresa (ANSOFF, 1965).

Em consequência, a geração de estratégia visa:

- fortalecer os pontos fortes e eliminar os fracos;
- diminuir a influência dos concorrentes no mercado;
- considerar aspectos econômicos e tecnológicos;
- diminuir o “gap” entre a posição atual e a posição desejada.

O processo de elaboração de estratégias deve ser responsabilidade de uma equipe de planejadores, subordinada ao executivo principal da organização. Esse processo ainda é por demais centrado numa cúpula, para se afirmar que uma preocupação com a responsabilidade social possa ser fruto de maior proximidade com os diversos grupos de interesse e não dos valores dos membros da equipe de planejamento.

Um modelo utilizado por esta escola foi sugerido pelo *Stanford Research Institute*. O plano estratégico está dividido em duas partes distintas: a) Plano Corporativo - desinvestimentos, diversificação, aquisições e fusões, P&D; e b) Plano das Operações - produtos, *marketing* e financeiro.

O nível institucional da organização, para Ansoff (1965) depois de definidos os objetivos organizacionais, passa a se preocupar com os seguintes componentes:

- **conjugação produto-mercado** – especificação dos produtos (serviços) com os quais a organização pretende atingir seus objetivos e os dos mercados nos quais ela pretende operar para colocá-los ou vendê-los. Alguns autores falam em portfólio de produtos para se referir a conjuntos de linhas de produtos em carteira ou um conjunto de títulos diversificados, planejados de acordo com critérios de rentabilidade, riscos, interesses etc.;
- o **conceito de vetor de crescimento** especifica para Ansoff (1965), a direção na qual a empresa pretende desenvolver sua carteira de negócios. Segundo esse autor, o vetor de crescimento da empresa está associado às dimensões do produto (existentes e futuros) e à sua missão ou finalidade (atual e nova). Com base nessas dimensões, a empresa pode crescer através de quatro estratégias básicas: (1) penetração de mercado, que consiste em aumentar

suas vendas dos produtos atuais, nos mercados atuais; (2) desenvolvimento de mercados, que consiste em vender os produtos atuais para novos mercados, com novas missões ou funções; (3) desenvolvimento de produtos, que consiste em vender novos produtos para os mercados atuais; e (4) diversificação, que consiste em vender novos produtos para novos mercados.

Mediante os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área que sustentam a escola do planejamento, pode-se afirmar que os dirigentes das bibliotecas, quando da formulação do planejamento estratégico orientam-se, também, pela racionalidade instrumental, ou seja, as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *check-list*. A responsabilidade por todo o processo é do executivo principal da biblioteca. As estratégias são decorrentes deste processo e são explicitadas pelo dirigente principal para serem implementadas com a anuência ou não das pessoas que fazem parte da biblioteca, direta ou indiretamente. Prevalece a razão instrumental no processo de formulação da estratégia como na escola do desenho (SERVA, 1997).

Os dirigentes das bibliotecas que formulam as estratégias com base nos pressupostos da escola do planejamento não consideram importantes, variáveis que influem na estratégia, como os fatores políticos, o poder e a cultura da organização, questões sociais e ecológicas externas, por exemplo. A solução (estratégia) escolhida tende a resolver apenas uma parte do problema, ou seja, aquele que relaciona a organização com o ambiente, encerrando o processo (ciclo único), centrando-se no *mix* serviço-mercado.

Considerando-se as metodologias de planejamento estratégico discutidas no capítulo 3 e os fundamentos teóricos relativos ao processo de formulação de estratégias da escola do planejamento, observa-se que a mesma leva em conta apenas duas etapas do planejamento estratégico discutidos por Stoner (1984), Vasconcellos Filho (1985) e Oliveira (1988), ou seja, os objetivos organizacionais e a sondagem do ambiente interno e externo. Não são formulados planos de contingência como também não ocorre a verificação das estratégias escolhidas em relação ao negócio, missão, visão e valores. Os objetivos são formulados de forma centralizada pelo dirigente principal da biblioteca.

5.3 BASE EPISTEMOLÓGICA DO POSICIONAMENTO

Os fundamentos da matriz BCG e da auditoria externa – análise competitiva da indústria e da concorrência de Porter (1996) é que sustentam a base epistemológica da escola do posicionamento.

Sun Tzu (1996) procurou dar ênfase as informações sobre o inimigo, bem como, nos cálculos e no estado da indústria e da vantagem do primeiro que se movimenta. As estratégias são claras e simples. A empresa deve concentrar recursos onde a empresa tem uma vantagem competitiva significativa. A estratégia deve moldar o futuro.

O *Boston Consulting Group* (BCG): matriz de crescimento-participação e curva da experiência (vantagem da primeira empresa a entrar no mercado). Utiliza duas categorias da escola do *design*: ambiente externo e capacidades internas. A

participação de mercado é um prêmio e não uma estratégia. Feita sob medida para os consultores.

A consultoria BCG contribuiu com duas técnicas muito utilizadas pelos estrategistas: 1) Matriz de crescimento-participação ("planejamento de portfólio"); e 2) Curva de experiência.

Porter (1996), principal autor dessa escola, prega que a atratividade (lucratividade em longo prazo) de uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: poder de barganha de compradores; poder de barganha de fornecedores; ameaça de novos entrantes; ameaça de sucedâneos; e rivalidade entre concorrentes.

O autor reforça, ainda, que uma estratégia competitiva consiste em lidar com a concorrência, relacionando uma organização ao seu meio ambiente, o qual apresenta como aspecto principal, a indústria ou as indústrias com que ela compete.

Para Porter (1996), na estratégia de **liderança no custo total** a organização procura alcançar, basicamente, um custo mais baixo em relação à concorrência. Para tanto, precisa ter instalações modernas e eficientes, além de controlar os custos e despesas gerais, em especial, em áreas do tipo pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica e vendas. Também deve procurar manter uma linha extensa de produtos relacionados; intenso investimento de capital em equipamentos atualizados; política agressiva de preços e acesso favorável às matérias-primas.

O segundo tipo de estratégia destina-se a procurar vantagem competitiva através de uma **diferenciação** que torne o produto ou o serviço oferecido, único no contexto de toda a indústria. Essa diferenciação pode ser obtida de diversas

maneiras: pelo fortalecimento da imagem da marca; da capacidade produtiva; da oferta de serviços sob encomenda; da atenção à rede de fornecedores etc.

Como terceiro tipo de estratégia tem-se o **enfoque**, cujo objetivo é o de enfocar um determinado grupo de compradores, um mercado geográfico ou um segmento específico da linha de produtos para aumentar a vantagem competitiva. A organização concentra-se na diferenciação, a fim de satisfazer às necessidades do seu alvo particular ou buscar custos mais baixos para atingir este alvo.

A quarta alternativa diz respeito à **diversificação**, com que a organização procura lançar novos produtos em novos mercados, adquirir empresas atuantes em outros mercados e, por fim, a busca pela consolidação da integração vertical.

Assim, segundo Porter (1996), a estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição, para que, com isso, a organização possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. A chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força.

Ainda, na introdução de seu livro *Estratégia Competitiva*, Porter (1996) faz uma revisão da literatura clássica de estratégia (Escolas do Planejamento e do *Design*), identificando a resposta social como parte dos objetivos empresariais. Também, percebe a importância dos valores pessoais dos principais implementadores da estratégia e expectativas mais amplas da sociedade, na análise do contexto em que a estratégia é formulada.

A responsabilidade social pode agregar valor a qualquer uma das três estratégias genéricas. Para uma estratégia de liderança de custo, o autor cita, por exemplo, reduções de multas ambientais, indenizações a clientes que se sintam lesados e espaço na mídia. Numa estratégia de diferenciação ou de enfoque, a

responsabilidade social pode agregar valor à imagem da empresa e com isso aumentar sua vantagem competitiva, ou servir como um meio para se atingir o público que considera atitudes socialmente responsáveis como um pré-requisito ou diferencial para a escolha de uma marca.

Mediante os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área que sustentam a escola do posicionamento, pode-se afirmar que os dirigentes das bibliotecas quando da formulação do planejamento estratégico orientam-se, também, pela racionalidade instrumental, ou seja, a estratégia é um processo controlado e consciente. A estratégia precede a estrutura. Os gestores controlam as opções, mas primeiro, analisam o ambiente para, posteriormente, adaptar a organização.

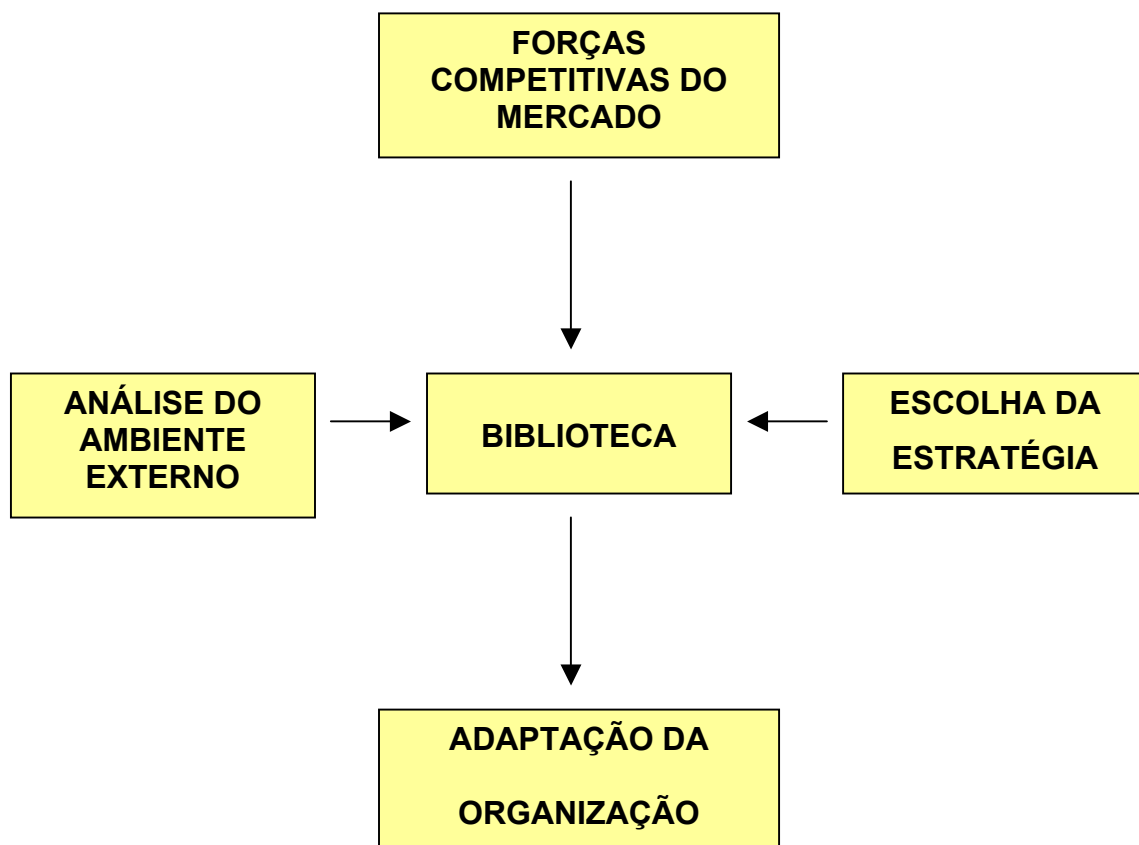


FIGURA 14 – Escola de Posicionamento

Os dirigentes das bibliotecas que formulam as estratégias com base nas forças competitivas do mercado partem do pressuposto de que:

- o foco deve estar orientado para o quantificável;
- o quantificável é mais importante do que o aprendizado;
- as estratégias devem ser genéricas, baseadas em grupos formados e em dados factuais;
- existe uma estratégia genérica melhor para um dado conjunto de condições.

Considerando-se as metodologias de planejamento estratégico discutidas no capítulo 3 e os fundamentos teóricos relativos ao processo de formulação de estratégias da escola do posicionamento observa-se que a mesma valoriza, sobremaneira, uma das etapas do planejamento estratégico discutidos por Stoner (1984), Vasconcellos Filho (1985) e Oliveira (1988), ou seja, a análise das forças competitivas de mercado para fazer a sua escolha estratégica. Não há a preocupação com a definição do negócio, da missão, da visão e dos valores. As estratégias são formuladas de forma controlada e consciente.

5.4 BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA EMPREENDEDOR

É similar a escola do desenho e centra-se no processo de visão executiva e se opõe à escola do planejamento por se basear muito na intuição.

Esta escola de pensamento estuda como as estratégias são formuladas pelo empreendedor, cuja figura é vista como a força motriz da organização que criou ou transformou.

O processo empreendedor se inicia com uma imagem do negócio, das necessidades a serem satisfeitas, do público que se pretende atingir e, principalmente, da forma como se atenderá esse público e de qual será o caminho para o futuro.

As estratégias concebidas pelos empreendedores estão muito baseadas em sua intuição, julgamento pessoal, experiência, sabedoria e valores. Por isso, a estratégia empreendedora pode tanto levar em consideração princípios éticos e responsabilidade da empresa perante a sociedade, quanto ser moralmente vazia, orientada apenas para o lucro em si. Isso depende muito do que se passa na mente do empreendedor, que é o estrategista, e da razão de ser que este vê para o empreendimento, se é apenas um investimento com vistas a retorno financeiro ou se tem uma missão maior.

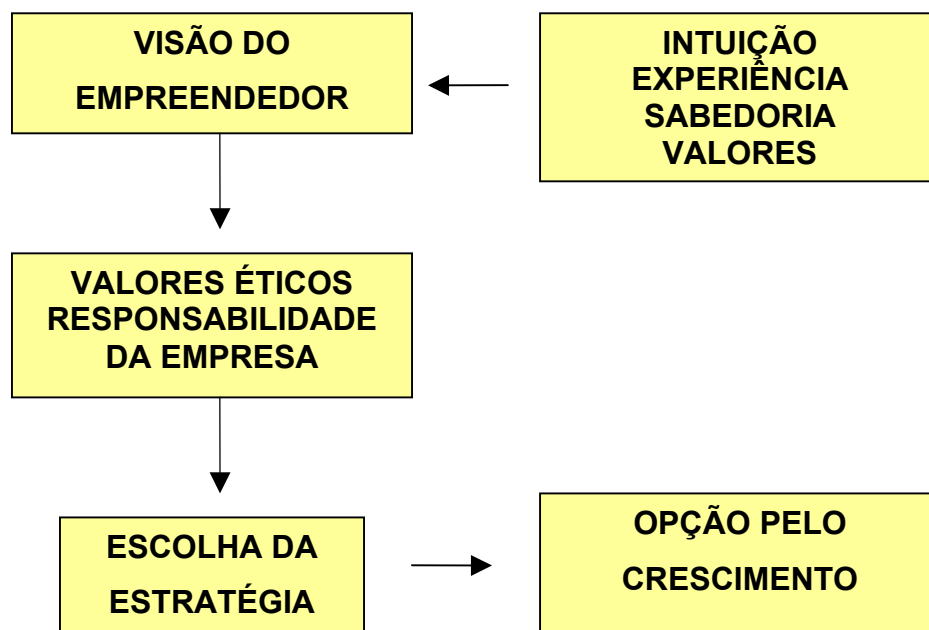


FIGURA 15 – Escola Empreendedora

Mediante os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área que sustentam a escola empreendedora, pode-se afirmar que os dirigentes das bibliotecas, quando da formulação do planejamento estratégico orientam-se pela sua intuição, experiência, sabedoria e valores que podem expressar valores éticos e a responsabilidade da biblioteca perante a sociedade. A estratégia escolhida deve estar voltada para o crescimento da biblioteca – ela está na mente do líder.

Nesse caso, a biblioteca fica dependente da visão do líder, que procura direcionar as ações, tornando-a submissa às suas idéias. A formação da estratégia é deliberada, à medida que é conduzida pelo empreendedor, ao mesmo tempo em que é emergente, já que é adaptativa às experiências do líder, ganhando flexibilidade.

No entanto, a função da liderança da biblioteca está mais vinculada à vontade e à autoridade, do que ao intelecto e às idéias originais, apesar de que é, ao assumir coisas novas, que aparece, em geral, a figura do líder (SCHUMPETER, 1988). A liderança, quando vinculada à inovação, é referendada pelo impacto que a mudança causa nas pessoas e na estrutura, a qual o líder criativo está vinculado.

A contribuição dessa escola à geração de estratégias na organização empreendedora pode ser enumerada em quatro pontos principais:

- a oportunidade inovadora é o foco da organização empreendedora;
- o executivo principal centraliza o poder, podendo governar pelo uso da autoridade ou pelo carisma, sendo que a visão substitui o plano formal;
- há um enfrentamento da incerteza e é vista como oportunidade para ganhos potenciais; e

- a necessidade de realização, basicamente, é o propulsor da motivação dos empreendedores, que têm por principal meta, o crescimento da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 105-106).

As premissas da Escola Empreendedora são: o líder tem a estratégia na mente, como uma visão do que pretende no futuro; a intuição e experiência do líder são as bases para o processo de formação da estratégia; o líder implementa a visão através da centralização e controle, mas faz alterações específicas, caso necessário; a visão é flexível, a estratégia é deliberada no sentido global, porém emergente de acordo com o desenrolar da visão, sujeita à inovação; a organização adapta-se ao líder, ao qual é concedido grande poder e capacidade de manobra; a estratégia é voltada para nichos de mercados protegidos contra as forças da concorrência direta (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 111).

Considerando-se as metodologias de planejamento estratégico discutidas no capítulo 3 e os fundamentos teóricos relativos ao processo de formulação de estratégias da escola empreendedora, observa-se que a mesma não contempla as etapas do planejamento estratégico discutidos por Stoner (1984), Vasconcellos Filho (1985) e Oliveira (1988), ou seja, a estratégia é formulada a partir do que pensa o líder.

5.5 BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA COGNITIVA

Ao se estudar os processos mentais pelos quais os estrategistas concebem a estratégia, formou-se essa escola. A base da formulação de estratégia, no caso, é a mente do estrategista, que dá forma àquilo que é feito, através de seu julgamento, intuição, criatividade, experiência adquirida, percepção da realidade e modelos mentais.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola cognitiva originou duas correntes de pensamento: a linha positivista e a linha subjetiva. A primeira linha trata o processamento e a estrutura do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de visão objetiva da realidade. Considera as limitações mentais do estrategista, passando pela visão de processamento de informações da cognição estratégica, e analisa como a mente mapeia as estruturas de conhecimento. A linha subjetiva compreende a estratégia como uma espécie de interpretação da realidade, possibilitando a construção e/ou a criação do mundo.

A escola cognitivista chama a atenção para determinados estágios do processo de formação de estratégia, em especial períodos de concepção original de estratégia, períodos de reformulação das estratégias existentes e períodos de apego, pelas organizações, às estratégias existentes, devido a fixações cognitivas. Precisa-se compreender a mente humana, assim como o cérebro humano, para entender a formação de estratégia pelos executivos e empreendedores.

A formulação da estratégia, então, deve ser concebida não como resultado deliberado da racionalidade dos dirigentes, mas, sobretudo, como uma elaboração cognitiva (DALF, WELK, 1984; HUFF, NARAPAREDDY, FLETCHER, 1990).

Laroche e Nioche (1994) comparam a relação da abordagem cognitiva com a estratégia, a um foguete de três estágios. O primeiro estágio centra-se no conceito de viés cognitivo que, sem se afastar da hipótese de racionalidade dos decisores organizacionais, atenua seus efeitos. Em um segundo estágio, aparece o conceito de mapa cognitivo, modo de representação do entendimento dos estrategistas. Por fim, surge a noção de paradigma estratégico ou esquemas interpretativos, onde se escapa da força gravitacional da racionalidade.

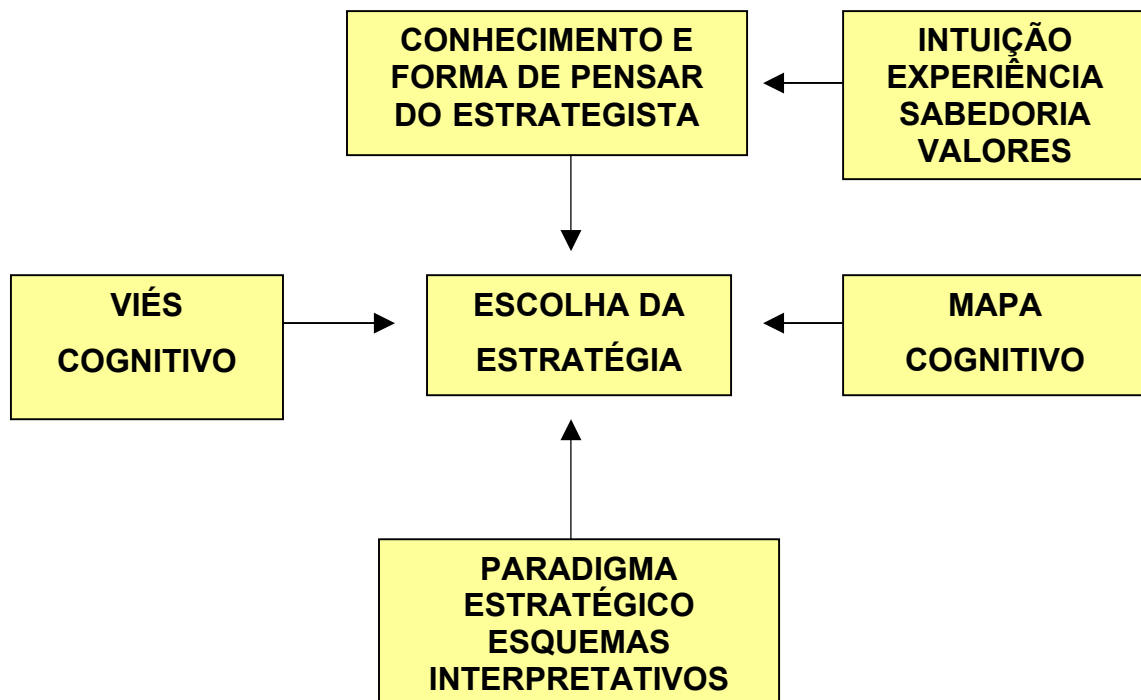


FIGURA 16 – Escola Cognitiva

Tradicionalmente, o processo de tomada de decisão estratégica tem sido considerado distante das ciências cognitivas. Dentro da definição clássica, é visto como totalmente livre e racional.

Segundo Laroche e Nioche (1994, p. 64), é

livre porque está desconectado da ação, que lhe é subordinada (daí a distinção entre formulação da estratégia e sua aplicação) e racional porque este pensamento segue apenas o processo concebido e conveniente para os dirigentes: uma racionalidade elaborada, às vezes, como integração entre fins (os objetivos estratégicos) e meios (as ações estratégicas) e como consequência lógica de etapas de um raciocínio (diagnóstico, avaliação das alternativas, escolha, implementação).

Durante o processo de desenvolvimento da reflexão estratégica, incorporam-se forças organizacionais que restringem o campo de aplicação do modelo racional. Estudos demonstram que fatores como a estrutura, a política e o poder, a cultura organizacional e mesmo as emoções e o acaso afetam o alcance da decisão estratégica racional do dirigente.

A teoria da racionalidade limitada estabeleceu o quadro de referência para a compreensão dos limites cognitivos dos dirigentes. Ao apontar a limitação do ator econômico clássico, que procura a maximização de objetivos consistentes, introduziu um primeiro elemento cognitivo no modelo tradicional de decisão: as crenças, que "não são descobertas a partir de um cálculo para a otimização, mas, sobretudo, são formadas como hipóteses simplificadoras". Essas hipóteses têm sua origem não no cérebro dos indivíduos, mas dentro do sistema social no qual eles interagem (SIMON, 1979, p. 84; MUNIER, 1994).

Outros autores demonstraram as limitações cognitivas na tomada de decisão estratégica. Laroche e Nioche (1994) tentaram isolar o viés cognitivo sobre as etapas do processo racional de tomada de decisão estratégica. Nota-se que o viés cognitivo tem como efeitos o empobrecimento, a focalização e o enrijecimento da reflexão estratégica.

Segundo Laroche e Nioche (1994), os estudos sobre o viés cognitivo ainda se apóiam no modelo racional de tomada de decisão e, assim, incorporam uma série de seus corolários. Por exemplo, pressupõe-se que há um decisor bem identificado, um

momento bem definido de decisão e uma consciência clara da situação. O que se procura é isolar os fenômenos (ou vieses) que interferem na racionalidade do estrategista. Porém, uma classificação geral desses vieses é extremamente difícil, pois exigiria um recenseamento exaustivo das situações. Os vieses cognitivos são inumeráveis: podem ter uma origem organizacional (por exemplo, um sistema de informação mal concebido), individual (por exemplo, o estresse), ou a própria interação entre os indivíduos. Assim também são inúmeros os atenuantes que se devem fazer ao modelo racional, de modo que se tornaria irrealista face aos processos de decisão observados. Os vieses cognitivos também consideram o pensamento estratégico puro sob um ponto de vista lógico e ignoram a substância das decisões estratégicas e a complexidade dos fenômenos cognitivos. Laroche e Nioche (1994, p. 67) afirmam que "o essencial do que se produz numa decisão, por exemplo, de uma decisão de investimento, reside nos elementos que serão, ou não, incluídos dentro dos raciocínios dos decisores e dentro das relações que esses raciocínios vão estabelecer entre si".

Dessa forma, torna-se necessário penetrar nos significados que os dirigentes atribuem a uma situação. Isso se realiza em um segundo estágio da abordagem cognitiva, a saber, mediante o uso de mapas cognitivos. Por mapas cognitivos entende-se os conceitos e as relações que um indivíduo usa para compreender várias situações ou ambientes (HUFF, NARAPAREDDY, FLETCHER, 1990). Funcionam como mapas por permitirem ao indivíduo perceber o ambiente numa escala mais ampla, além daquela da percepção imediata. Os conceitos são "as categorias sob as quais o indivíduo raciocina, os elementos fundamentais da realidade tais como ele os representa para si mesmo" (LAROCHÉ, NIOCHE, 1994, p. 67). As relações entre os conceitos são os caminhos que percorre o raciocínio.

Logo, os mapas cognitivos devem ser vistos, ao mesmo tempo, como conceito e como metodologia. Enquanto conceito designa o conjunto de elementos e relações que um indivíduo ou grupo utiliza para entendimento de uma dada situação; como metodologia, indicam procedimentos para a representação gráfica de tais elementos e relações.

A consideração da influência desses pressupostos subjacentes na formulação da estratégia caracteriza o terceiro estágio da cognição, que corresponde ao conceito de paradigma estratégico ou esquemas interpretativos.

O modo próprio de fazer as coisas em uma organização revela-se num fenômeno de natureza distinta à dos mapas cognitivos individuais justapostos. Trata-se de um sistema cognitivo comum, propriamente organizacional, onde se definem e se articulam as grandes questões com que a organização se defronta: as questões estratégicas. A este sistema cognitivo comum, ou visão de mundo, Johnson (1987) chama de paradigma, fazendo uma analogia com a noção de paradigma científico.

Segundo Laroche e Nioche (1994, p. 70),

o paradigma estratégico compõe-se de um conjunto de crenças e hipóteses relativamente estáveis dentro de uma organização e tidas por verdadeiras. Esse paradigma está no centro de uma 'trama cultural' que articula ritos, mitos e símbolos, estruturas e procedimentos, sistemas de controle e uma particular distribuição de poder.

Na literatura especializada encontram-se outros termos comumente utilizados para identificar o terceiro estágio da abordagem cognitiva. De acordo com Bartunek (1984), são equivalentes os conceitos de paradigma, esquemas interpretativos e visão de mundo, que procuram mostrar que um mesmo evento pode ser entendido de diversas maneiras. Tais conceitos têm em comum o fato de atuar em nível de

pressupostos, padrões de natureza inconsciente que determinam o modo de perceber e sentir os problemas (SCHEIN, 1991).

Entende-se por esquemas interpretativos o conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização (HININGS, GREENWOOD, 1988; MACHADO-DA-SILVA, FONSECA, FERNANDES, 2000). Os esquemas interpretativos definem e limitam três principais vetores de atividade, estabelecendo referências para "(a) o *domínio apropriado de operações*, ou seja, a natureza ampla dos propósitos organizacionais ou sua missão; (b) os apropriados *princípios de organização*, e (c) o *critério de avaliação* do desempenho apropriado a ser usado *dentro* da organização" (HININGS, GREENWOOD, 1988, p. 19, grifo no original).

Os esquemas interpretativos possuem um papel fundamental no delineamento da estratégia: fornecem a visão de mundo, base da estratégia, e interferem na sua formulação através dos vieses cognitivos. Vale ressaltar, porém, que não são os únicos componentes da decisão: fatores de natureza política e o acaso têm sua influência (EISENHARDT, ZBARACKI, 1992).

Mediante os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área que sustentam a escola da cognição, observa-se que os dirigentes das bibliotecas, quando da formulação do planejamento estratégico, orientam-se pela sua forma de pensar e pelos conhecimentos que possuem acerca da situação.

Nesse caso, o processo de elaboração da estratégia pelo dirigente da biblioteca é influenciado pelo viés cognitivo, pelos mapas cognitivos e pelos esquemas interpretativos.

O viés cognitivo pode ser observado no momento em que o dirigente da biblioteca incorpora forças organizacionais que restringem o campo de aplicação do

modelo racional, no processo de reflexão estratégica. Fatores como a estrutura, a política e o poder, a cultura organizacional e mesmo as emoções e o acaso afetam o alcance da decisão estratégica racional do dirigente.

Torna-se necessário penetrar nos significados que os dirigentes da biblioteca atribuem a uma situação, mediante o uso de mapas cognitivos. Os mapas cognitivos dos dirigentes da biblioteca são demonstrados através dos conceitos e das relações que eles usam para compreender várias situações ou ambientes (HUFF, NARAPAREDDY, FLETCHER, 1990).

Além dos vieses e dos mapas cognitivos que influenciam a escolha da estratégia, têm-se, ainda, os esquemas interpretativos - conjunto de crenças e hipóteses relativamente estáveis dentro de uma biblioteca credenciada pelos seus dirigentes como verdadeiras.

Os esquemas interpretativos e a visão de mundo que os dirigentes da biblioteca possuem podem demonstrar que um mesmo evento pode ser entendido de diversas maneiras.

Os esquemas interpretativos possuem um papel fundamental no delineamento da estratégia: fornecem a visão de mundo, base da estratégia, e interferem na sua formulação através dos vieses cognitivos. Vale ressaltar, porém, que não são os únicos componentes da decisão: fatores de natureza política e o acaso têm sua influência (EISENHARDT, ZBARACKI, 1992).

Considerando-se as metodologias de planejamento estratégico discutidas no capítulo 3 e os fundamentos teóricos relativos ao processo de formulação de estratégias da escola cognitiva, nota-se que a mesma não contempla as etapas do planejamento estratégico discutidos por Stoner (1984), Vasconcellos Filho (1985) e

Oliveira (1988), ou seja, a estratégia é formulada a partir do conhecimento e da forma de pensar do estrategista, neste caso, o dirigente da biblioteca.

5.6 BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA DA APRENDIZAGEM

A aprendizagem organizacional tem sido identificada como importante elemento para resolução de problemas no ambiente organizacional, especialmente os relacionados às fortes pressões competitivas do mercado e às mudanças de base tecnológica. A abordagem enfatiza a geração de aprendizado coletivo, de duplo circuito, via contínuo questionamento de pressuposições. Seu desenvolvimento é máximo quando a organização atinge uma estrutura holográfica, onde cada uma das partes possui a representação do todo organizacional, permitindo sua reconstituição a partir de qualquer de suas partes (MORGAN, 1996).

O processo de aprendizagem organizacional é modelado como um desenvolvimento contínuo, centrado em cinco disciplinas:

- **domínio pessoal** - as organizações somente aprendem por meio do aprendizado dos indivíduos que a compõem; a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, porém, não existe aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual;
- **modelos mentais** - é necessário reconhecer o papel dos modelos mentais, pré-concebidos e as formas de manejá-los, viabilizando o surgimento, a verificação e o aperfeiçoamento de novas imagens sobre o funcionamento da

organização; esta é uma inovação decisiva na construção de organizações inteligentes;

- **visão compartilhada** - é uma força derivada do interesse comum, vital para a organização, pois proporciona concentração e energia para a aprendizagem; a visão compartilhada é básica para a obtenção de comprometimento, ponto chave em qualquer processo de mudança;
- **aprendizagem em equipe** - tem por fundamento a idéia de alinhamento, onde um grupo de pessoas funciona como uma totalidade, concentrando energias na busca de um resultado; como todas as decisões importantes são tomadas em equipes, a aprendizagem torna-se um aspecto chave de aprendizagem nas organizações;
- **pensamento sistêmico** - é um marco conceitual, um corpo de conhecimentos e ferramentas que têm se desenvolvido nos últimos cinquenta anos; caracteriza-se como a disciplina integradora das demais, viabilizando que as cinco se desenvolvam em conjunto (SENGE, 1994).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a validade das estratégias formuladas somente ocorre quando elas tornam-se coletivas, caracterizando-se como organizacionais, guiando o comportamento organizacional em alta escala.

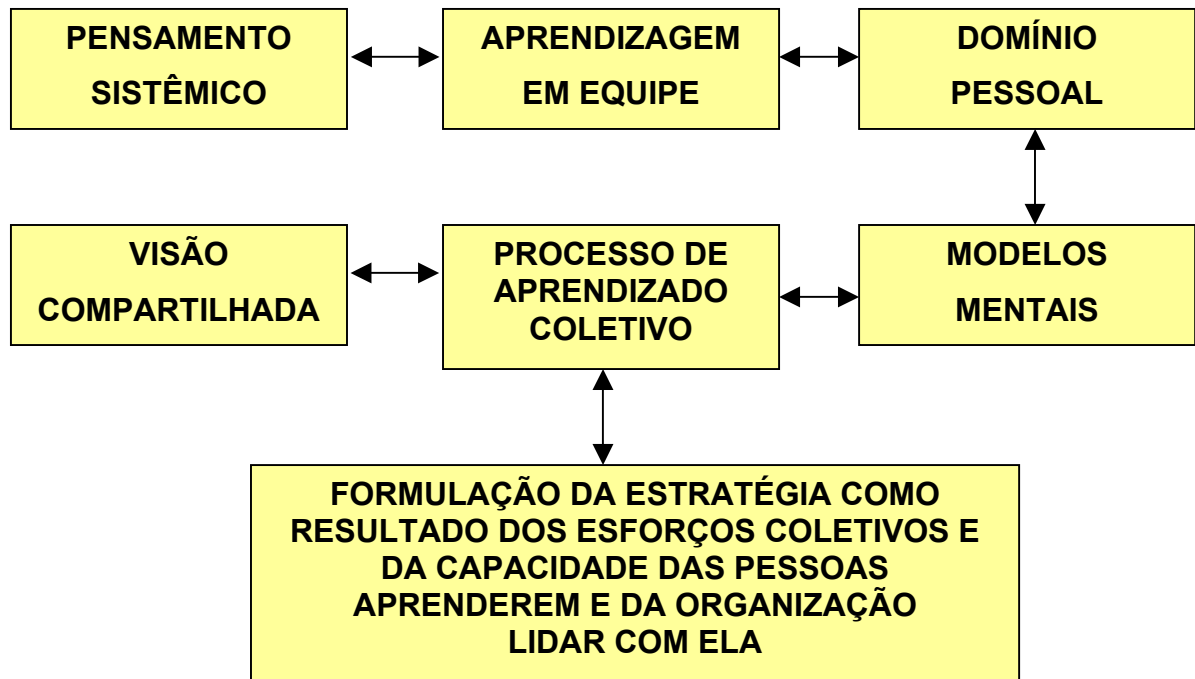


FIGURA 17 – Escola da Aprendizagem

A explicação para o fenômeno de as estratégias emergirem, segundo essa escola, reside na capacidade de as pessoas aprenderem a respeito de uma situação, tanto quanto a capacidade da organização de lidar com ela.

A escola da aprendizagem apresenta como premissas as seguintes:

- a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização impede controle deliberado;
- a formação estratégica precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo;
- o aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação;
- a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança;

- as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) estabeleceram um modelo básico de estratégia, e a princípio, a estratégia é como erva daninha que nasce em qualquer lugar, lança raízes em qualquer terreno, essas estratégias tornam-se organizacionais quando se tornam coletivas. Gerenciar este processo não é estabelecer estratégia, mas reconhecer sua urgência e intervir quando necessário.

O incrementalismo lógico se apresenta como uma descrição realista dos processos de decisão estratégica, articulando os modelos racionais de análise estratégica, de sistemas formais de planificação e os modelos do tipo político.

Mediante os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área que sustentam a escola da aprendizagem, pode-se afirmar que a formação de estratégia é vista como um processo incremental lógico e emergente, com a participação de diversos agentes envolvidos. À medida que as pessoas e as organizações vão vivenciando uma situação ou oportunidade, elas aprendem e novas estratégias vão emergindo. Esse processo pode estar tanto centrado na cúpula quanto disperso na hierarquia da organização. Por isso, os interesses de diversos *stakeholders* podem ser considerados e abre-se mais espaço para o surgimento da responsabilidade social nas estratégias.

De acordo com os fundamentos teóricos expostos, anteriormente, observa-se que:

- a formulação da estratégia se efetua através de vários subsistemas da biblioteca que reúnem os colaboradores em torno de um problema de importância estratégica;
- cada subsistema da biblioteca pode se apoiar sobre esquemas lógicos, aproximações analíticas, modelos normativos potentes. Todavia, cada um tem sua própria lógica, seguindo um processo de desenvolvimento particular;
- cada subsistema encontra os bem conhecidos limites da racionalidade; a estratégia global da biblioteca, confrontada com as interações dos subsistemas, é desenhada, portanto, de maneira por vezes lógica (no subsistema), e incremental (na interação entre os subsistemas);
- pelas mãos do dirigente da biblioteca, a aproximação pelo incremento não consiste em simplesmente "se virar", constituindo-se em uma técnica de gerenciamento, orientada, eficaz e pró-ativa, para melhorar e integrar os aspectos analíticos e comportamentais envolvidos na formulação da estratégia.

Nesta perspectiva, o dirigente da biblioteca dispõe de um certo poder que lhe permite controlar o processo de decisão e, portanto, influenciar, significativamente, sobre a estratégia global da mesma. Mas este poder é muito mais informal que formal, indireto que direto. Sua utilização é, portanto, delicada e a qualidade do resultado depende da habilidade do dirigente.

O incrementalismo lógico combina uma aproximação analítica e uma aproximação político-comportamental em uma concepção complexa do processo de decisão. Reintroduz o dirigente como integrador e administrador da ambigüidade, reconhecendo seu poder (QUINN, 1980).

Considerando-se as metodologias de planejamento estratégico discutidas no capítulo 3 e os fundamentos teóricos relativos ao processo de formulação de estratégias da escola empreendedora, observa-se que a mesma não contempla as etapas do planejamento estratégico discutidos por Stoner (1984), Vasconcellos Filho (1985) e Oliveira (1988), ou seja, a estratégia é formulada em diferentes subsistemas da biblioteca e em diferentes níveis hierárquicos.

5.7 BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA DO PODER

A escola de aprendizado, em especial, já introduziu poder e política na discussão, em comparação com as quatro primeiras escolas, as quais o ignoram. A escola de poder abre o jogo e caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses (PFEFFER, SALANCIK, 1978; ASTLEY, 1984; ALLISON, KAYE, 1997)

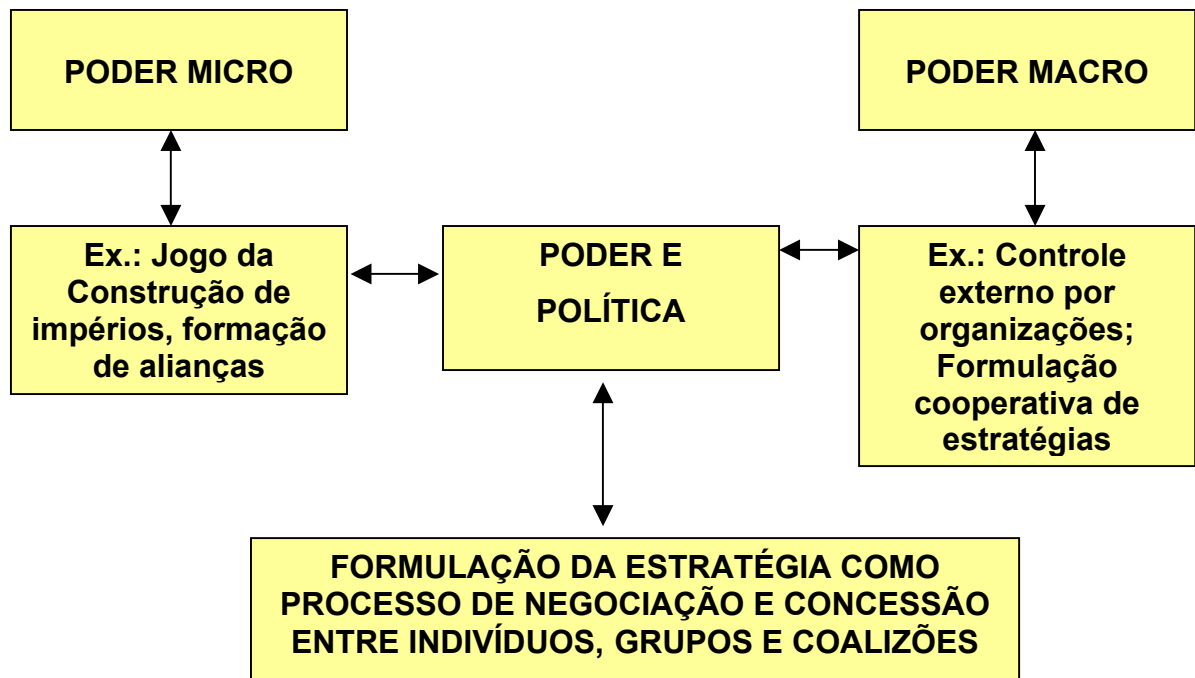


FIGURA 18 – Escola do Poder

Se a formulação da estratégia pode ser um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões. Os defensores desta escola afirmam que não é possível formular - menos ainda implementar - estratégias ótimas: metas concorrentes de indivíduos e coalizões garantem que qualquer estratégia pretendida irá ser perturbada e distorcida a cada passo do caminho. As pessoas jogam todos os tipos de jogos políticos em organizações, alguns dos quais são descritos por Mintzberg (1989, p. 238-240):

- **Jogo da insurgência** - normalmente jogado para se resistir à autoridade ou efetuar mudanças na organização; normalmente praticado por participantes subalternos, que sentem mais o peso da autoridade formal;
- **Jogo da contra-insurgência** - jogado por aqueles que detêm a autoridade e regem com meios políticos, talvez legítimos (como a excomunhão na igreja);

- **Jogo do patrocínio** - jogado para construir base de poder, neste caso usando os superiores; o indivíduo se liga a alguém com posição superior, professando lealdade em troca de poder;
- **Jogo da formação de alianças** - jogado entre pares - com frequência gerentes de linha, às vezes peritos - que negociam contratos implícitos de apoio mútuo para construir bases de poder visando ao avanço na organização;
- **Jogo da construção de impérios** – jogado, principalmente, por gerentes de linha para construir bases de poder, não de forma cooperativa com pares, mas individual com subordinados;
- **Jogo do orçamento** - jogado de forma aberta e com regras claramente definidas para construir uma base de poder; semelhante ao anterior, porém menos decisivo, uma vez que o prêmio consiste em recursos e não posições ou unidades, pelos menos não dos rivais;
- **Jogo de perícia** - uso não autorizado de perícia para construir base de poder, ostentando-a ou ocultando-a; os verdadeiros peritos jogam explorando aptidões e conhecimentos técnicos, enfatizando o caráter único, crítico e insubstituível da perícia e também a guardando para eles mesmos; os não-peritos jogam tentando fazer com que seu trabalho seja visto como de peritos, idealmente para que só eles possam controlá-los;
- **Jogo de domínio** - jogado para construir base de poder usando o poder legítimo de forma ilegítima sobre quem tem menos ou nenhum poder; um gerente pode exercer autoridade formal sobre um subordinado ou o servidor público sobre um cidadão;

- **Jogo de linha *versus* assessoria** - um jogo de rivalidade entre pares, jogado não apenas para ampliar o poder pessoal, mas para derrotar um rival; coloca o gerente de linha, com autoridade formal para tomada de decisões, contra conselheiros da assessoria com conhecimentos especializados; cada lado tende a explorar poder legítimo de maneira ilegítima;
- **Jogo de lados rivais** - mais uma vez, jogado para derrotar um rival; ocorre tipicamente quando jogos de alianças ou de construção de impérios resultam em dois grandes blocos de poder; pode ser o jogo mais decisivo de todos; o conflito pode ser entre unidades, entre personalidades rivais ou entre duas missões concorrentes;
- **Jogo de candidatos estratégicos** - jogado para se efetuar mudanças em uma organização; indivíduos ou grupos buscam promover, através de meios políticos, as mudanças de natureza estratégica que preferem.

O poder micro trata dos indivíduos e grupos dentro da organização. O poder macro, comparativamente, reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente. As organizações precisam lidar com fornecedores e compradores, sindicatos e concorrentes, bancos de investimentos e reguladores governamentais, para não mencionar uma lista crescente de grupos de pressão que podem visar uma ou outra das suas atividades. A estratégia de uma perspectiva de poder macro consiste, em primeiro lugar, no gerenciamento das demandas desses agentes e, em segundo, de se fazer uso seletivo dos mesmos em benefício da organização.

Desta forma, algumas ações são importantes para que a empresa consiga manter estratégias de poder macro:

- controle externo por organizações;

- análise dos interessados;
- manobras estratégicas; e
- formulação cooperativa de estratégia.

A escola do poder apresenta as seguintes premissas:

- a formação de estratégia é moldada por poder e política, seja como processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo;
- as estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas;
- o poder micro vê a formação de estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por período significativo;
- o poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas, bem como, estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

Mediante os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área que sustentam a escola do poder, percebe-se que os dirigentes das bibliotecas quando da formulação da estratégia orientam-se pela negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões.

As forças do poder micro citadas, anteriormente, contribuem para os dirigentes das bibliotecas formarem estratégias como meios de persuasão, barganha e jogo político.

Já as forças do poder macro são utilizadas pelos dirigentes das bibliotecas para promoverem o bem estar, o controle ou a cooperação com outras organizações.

Pode-se dizer que prevalece a razão instrumental e política no processo de formulação da estratégia na escola do poder. Serva (1997, p. 22) comenta que "a busca do sucesso individual desprendido da ética, apenas pautado no cálculo utilitário e no êxito econômico é típica do embasamento fornecido pela lógica da razão dita instrumental".

Considerando-se as metodologias de planejamento estratégico discutidas no capítulo 3 e os fundamentos teóricos relativos ao processo de formulação de estratégias da escola do poder, observa-se uma ênfase nos aspectos da dinâmica do poder e da influência, tanto internos e externos como alternativas para iludir o meio.

5.8 BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA CULTURAL

A cultura pode ser entendida como um conjunto de crenças e de maneiras de perceber o ambiente e responder a este em comum, dentro de um determinado grupo, que o distingue dos demais. Os impactos da cultura no comportamento da

organização são claramente visíveis, estando intrinsecamente ligados à formação de estratégia (RHENMAN, 1973; NORMANN, 1977).



FIGURA 19 – Escola Cultural

As principais premissas da escola cultural, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), de forma resumida, são as seguintes:

- a) a formação de estratégias é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;
- b) um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal;
- c) portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras;

- d) em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é mais bem descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente);
- e) a cultura quanto à perpetuação da estratégia existente não encoraja tanto as mudanças estratégicas quanto à perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Mediante os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área que sustentam a escola cultural, pode-se dizer que o processo de formulação da estratégia é decorrente da interação social e dos valores e crenças compartilhadas pelos membros da biblioteca. A estratégia é do tipo deliberada, ou seja, procura focalizar o controle, certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação mesmo que haja algo inconsciente.

Os membros da biblioteca não procuram estimular as mudanças de estratégia. O compromisso comum com as crenças encoraja a consistência no comportamento, desencorajando, assim, mudanças na estratégia. Antes que o aprendizado estratégico possa ocorrer, a lógica antiga (dominante) precisa ser, de certa forma, desaprendida pela organização. O processo de mudança segue o ciclo traumático “congelado – descongela/experimenta – estabiliza/congela”.

Nesta perspectiva, o dirigente da biblioteca dispõe de muito poder para controlar o processo de decisão e, portanto, influenciar, significativamente, sobre a

estratégia global da mesma. A estratégia é produto das interações sociais como resultado das crenças e valores compartilhados pelos membros da biblioteca. A cultura age como lente ou filtro perceptivo, o qual, por sua vez, estabelece as premissas das decisões das pessoas.

Considerando-se as metodologias de planejamento estratégico discutidas no capítulo 3 e os fundamentos teóricos relativos ao processo de formulação de estratégias da escola cultural, observa-se que a mesma contempla a etapa da realidade interna em torno dos aspectos culturais discutida por Stoner (1984), Vasconcellos Filho (1985) e Oliveira (1988).

Neste caso, a estratégia formulada é decorrente das interações sociais como produto dos valores e crenças compartilhadas pelos membros das bibliotecas.

5.9 BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA AMBIENTAL

Para a Escola Ambiental, o ambiente é o agente central da formação estratégica, ou seja, as atitudes estratégicas de uma organização são respostas adaptativas a imposições ambientais, através de um processo reativo (HANNAN, FREEMANN, 1977).

Sendo assim, a consideração da responsabilidade social na formação de estratégias pode ser fruto de uma resposta a uma maior pressão do ambiente, no sentido de cobrar da empresa o papel de fomentar o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade na qual está inserida.

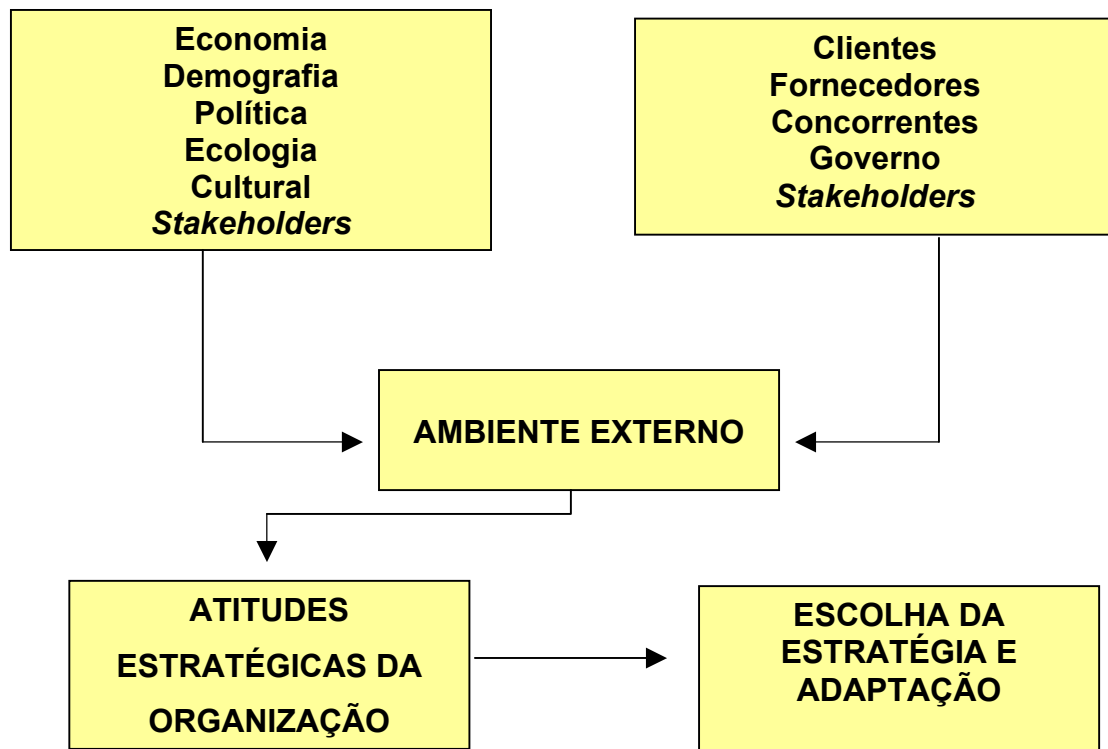


FIGURA 20 – Escola Ambiental

Esta escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais do processo, ao lado de liderança e organização. No limite, esta escola tem provocado debates, um tanto tolos, a respeito de se os executivos podem ou não fazer “opções estratégicas”: negar esta opção é tão sensato quanto atribuir ao estrategista o poder da onisciência. Mas em forma mais moderada, as visões desta escola forçam as pessoas da administração estratégica a levar em consideração a gama disponível de poderes decisórios, dadas às forças e demandas do contexto externo. Além disso, esta escola tem ajudado a descrever diferentes dimensões dos ambientes que os estrategistas têm diante de si e a sugerir seus possíveis efeitos sobre a formação de estratégia.

É claro que o “ambiente” não está ausente das outras escolas. Ele está certamente presente na escola de posicionamento, mas de forma bastante específica: como um conjunto de forças econômicas – representando indústria, concorrência e mercado. De fato, observa-se que a escola de posicionamento chega a uma posição semelhante com relação à opção estratégica, colocando idéias, um tanto deterministas, sob o manto da livre vontade: seria melhor que os executivos descritos nessa escola fizessem aquilo que ditam suas condições competitivas.

Agora a liderança, assim como a organização, torna-se subordinada ao ambiente externo. De fato, à medida que se move através das várias escolas, o poder do estrategista central gradualmente diminuiu. Nas escolas do *design* e empreendedora, o chefe dominava. As escolas de planejamento e posicionamento modificaram isso, introduzindo planejadores e analistas como estrategistas de apoio, ao passo que um lado da escola cognitiva chamava a atenção para as limitações do pensador estratégico neste mundo complexo. O outro lado revestia essa visão com imaginação. Estrategistas adicionais foram introduzidos pelas escolas de aprendizado e de poder, chegando à coletividade completa na escola cultural. Mas em tudo isso a noção do estrategista continuava a reinar suprema, quem quer que fosse ele – um indivíduo ou a coletividade, cooperativa ou conflitiva. Nesta escola o ambiente assume o comando.

A escola ambiental provém da assim chamada “teoria da contingência”, a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização – por exemplo, quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna. Mais tarde essas idéias foram estendidas à geração de estratégia.

As premissas da escola ambiental, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), de forma resumida, são as seguintes:

- a) o ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia;
- b) a organização deve responder a essas forças, ou será “eliminada”;
- c) assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização.

As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis.

Mediante os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área que sustentam a escola ambiental, pode-se dizer que o ambiente é encarado como um ator, restringindo e delimitando o avanço das bibliotecas, que têm uma postura reativa frente às contingências que ocorrem. O ambiente é agente central no processo de geração da estratégia, já que a biblioteca tende a apresentar uma atitude reativa às forças ambientais. A liderança da biblioteca assume um caráter passivo de ler o ambiente e garantir adaptação.

O planejamento parece assumir o papel de mapa, conforme descrito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), servindo mais como um suporte para iniciar a ação, do que como um objetivo que deve ser buscado, como no exemplo dos soldados que, perdidos nos Alpes, conseguiram voltar ao acampamento baseados em um mapa dos Pirineus. O mapa foi o catalisador da ação, proporcionando a noção de segurança e rotina, tão necessárias aos seres humanos, ou seja, se

planejar não garante a previsão e resolução de todos os problemas, pelo menos ajuda a se iniciar a ação.

Nesta perspectiva, o dirigente da biblioteca dispõe de muito pouco poder para controlar o processo de decisão e, portanto, influenciar, significativamente, sobre a estratégia global da mesma. A estratégia é produto das forças do ambiente externo.

Considerando-se as metodologias de planejamento estratégico discutidas no capítulo 3 e os fundamentos teóricos relativos ao processo de formulação de estratégias da escola ambiental, observa-se que a mesma contempla a etapa do diagnóstico estratégico discutido por Stoner (1984), Vasconcellos Filho (1985) e Oliveira (1988), ou seja, sondagem do ambiente externo e sondagem do ambiente interno (realidade da organização).

Neste caso, a estratégia formulada é decorrente das forças ambientais, tanto do ambiente direto como do indireto. Dependendo da capacidade interna da biblioteca, ela pode reagir com mais ou menos intensidade, visando a sua adaptação frente ao meio.

5.10 BASE EPISTEMOLÓGICA DA ESCOLA CONFIGURAÇÃO

Esta escola vê a organização como configuração - agrupamentos / *clusters* de características e comportamentos - e integra as reivindicações das outras escolas. Esta escola prevê saltos de um estado para outro. São dois lados de uma mesma moeda: Configuração = estado da organização e do contexto que a cerca; e Transformação = processo de geração de estratégia. Isto determina que ao se

estabelecer o equilíbrio numa fase de existência da empresa é chegado o momento de criar uma estratégia para saltar para um estado superior (CHANDLER JR, 1962).

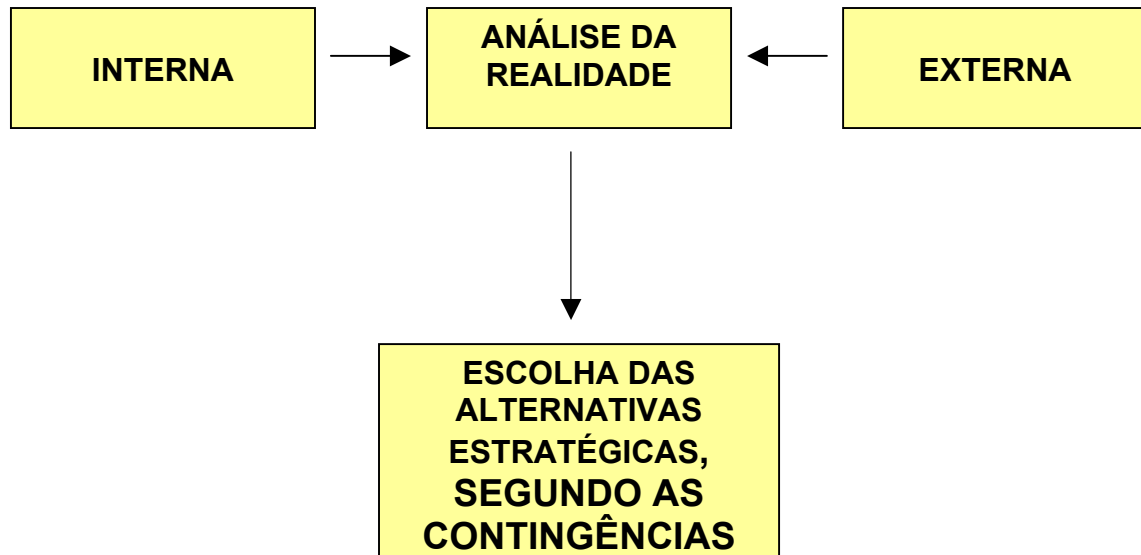


FIGURA 21 – Escola da Configuração

Ainda, se a escola de posicionamento é da “figuração”, então esta é a escola de “configuração”, em dois aspectos. O primeiro é como as diferentes dimensões de uma organização se agrupam sob determinadas condições para definir estados, ideais, modelos ou tipos ideais. Por exemplo, organizações recém-formadas, em especial indústrias emergentes, tendem a depender de líderes empreendedores e estratégias visionárias operando em estruturas relativamente simples. O segundo é como esses diferentes estados são seqüenciados ao longo do tempo para definir estágios, períodos e ciclos de vida organizacionais. Para continuar com o exemplo, à medida que a organização empreendedora envelhece e sua indústria se acomoda na maturidade, o estágio inicial dá lugar a uma estrutura mais formalizada sob os, assim chamados, gerentes profissionais, que dependem de processos de planejamento (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

Em certo sentido, as premissas da escola de configuração abrangem aquelas das outras escolas, mas cada uma em um contexto bem-definido. Entretanto, é este caráter abrangente que distingue a escola de configuração (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000):

- a) na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características - para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias;
- b) esses períodos de estabilidades são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação - um salto quântico para outra configuração;
- c) esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações;
- d) portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização;
- e) assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em

outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares;

- f) as estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação.

A estratégia de uma organização pode ser influenciada pelas oportunidades e pelas ameaças do ambiente externo; pelos objetivos, valores e crenças de seus membros (especialmente da direção); e por seus pontos fortes e fracos - personificados por seus membros e derivados de sua história.

Em relação aos tipos de racionalidade discutidos na fundamentação teórica deste trabalho, pode-se dizer que, o modelo de racionalidade instrumental prevalece nas escolas de pensamento estratégico do tipo desenho, posicionamento, planejamento e empreendedora. O modelo comportamental prevalece nas escolas cognitiva e ambiental, enquanto que o modelo de processo organizacional na escola cultural, o modelo político na escola de poder, o modelo incremental na escola do aprendizado e o combinado envolvendo a racionalidade instrumental, comportamental, processo organizacional, político e incremental desarticulado na escola da configuração.

O modelo de **racionalidade instrumental** é caracterizado segundo March e Simon (1958), Lindblon (1959), Simon (1979), e Allison, Kaye (1997) pelo que segue:

- a) o modelo de racionalidade instrumental é representado pela economia clássica e tem como pressupostos básicos a suposição de que os indivíduos normalmente agem como empreendedores maximizadores, os quais tomam

- decisões através de um processo passo a passo, o qual se caracteriza como lógico ou linear, de acordo com objetivos e metas, ou meios e fins;
- b) os problemas ou questões sobre os quais a decisão tem sido tomada são claramente definidos;
 - c) o problema é tratado a partir da listagem de todas as alternativas e conseqüências para responder a um problema estratégico;
 - d) seleciona-se a alternativa ótima a partir de critérios pré-determinados para calcular o grau de ajustamento, ordenando soluções de acordo com uma ordem de preferência e selecionando uma opção ótima. É possível mostrar os mais apropriados meios para encontrar os fins. A fase de implementação segue o princípio da própria decisão formal – maximizar as recompensas e minimizar os custos;
 - e) a ação organizacional é baseada nos atos e escolhas do líder, com perspectiva profundamente monolítica e baixo nível de flexibilidade.

Modelo comportamental (Racionalidade Limitada) - A maioria dos modelos de processo decisório apresentado na literatura da área guardam, em comum, características semelhantes ao modelo da racionalidade limitada descrito por Simon (1979).

As principais características do modelo comportamental de Simon (1979) são:

- a) sai o homem econômico e entra o homem administrativo (o qual busca soluções satisfatórias, porque não tem a sabedoria para maximizar);
- b) problema não claramente definido;
- c) o conhecimento das alternativas e de suas conseqüências é restrito e fragmentado, pois há incertezas no mundo e limites nas habilidades humanas;

- d) o ótimo é substituído pelo satisfatório, ou seja, a alternativa será satisfatória quando houver padrões que estabeleçam os requisitos mínimos de uma alternativa satisfatória, quando a alternativa em causa preencher ou exceder todos esses requisitos mínimos;
- e) a alternativa escolhida jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução naquelas circunstâncias.

A existência de desacordos e conflitos constitui um motivo para se duvidar do poder da abrangência total da racionalidade. A extensão dessa crítica à teoria organizativa termina por apontar os interesses de uma forte base social de poder subjacente à teoria organizacional.

O modelo do processo organizacional discutido por Alisson (1969) configura o modelo do processo organizacional a partir da análise das categorias de decisão empregadas pelos Governos em assuntos externos e militares.

Enquanto o modelo de racionalidade instrumental pode ser sumarizado como escolhas de ações unitárias (tomador de decisão unitária racional), controladamente centralizadas, completamente informadas e maximizadoras, o modelo do processo organizacional age a partir de padrões regulares, baseados nas rotinas pré-estabelecidas e coordenadas. Como as organizações mudam, existe um aprendizado gradual durante o tempo.

A unidade básica de análise é determinada por procedimentos ou padrões estabelecidos previamente. As rotinas organizacionais existentes são usadas para implementar as capacidades físicas presentes na solução dos problemas que se apresentam. As decisões básicas são baseadas em padrões pré-existentes, ou seja,

existe toda uma trajetória anterior (rotinas) que auxilia e orienta o decisor na escolha. Dessa forma, o ator organizacional não é um agente monolítico, mas representa um somatório da organização através da descentralização do poder. A resolução de problemas neste modelo requer que eles sejam segmentados e partilhados com a organização, a fim de que percebam os problemas e resolvam boa parte destes, numa quase independência.

O poder explicativo do modelo do processo organizacional é atingido ao desvelar as rotinas organizacionais e os repertórios que produziram os resultados que compreendem essa ocorrência confusa. As rotinas permitem que um grande número de indivíduos comuns lide com questões sem consideráveis reflexões. Dessa forma, esse modelo trabalha com mudanças incrementais e não com rupturas (ALLISON, 1969).

O **modelo político** é apresentado principalmente por Allison (1969). Este modelo enfatiza os diversos jogos de barganha, de poder entre grupos de interesse. Assim, as principais características do modelo político de tomada de decisão são:

- a) as decisões não são baseadas em escolhas racionais, mas pelo jogo político, com diferentes grupos puxando em diferentes direções, predominando os jogos de interesses;
- b) decisões marcadas por colisões, conflitos e competições entre os membros, que vêem diferentes faces de uma mesma questão. Assim, prevalece a negociação e a barganha;
- c) a habilidade de cada jogador depende do seu poder, de seu processo ou poder de persuasão;
- d) a sensibilidade dos jogadores é importante para a orientação da tomada de decisão; e

e) há uma forte predominância da flexibilidade.

Nesse sentido, a política emerge de barganhas coletivas, e o poder influencia a eficácia dos resultados políticos, numa mistura de pelo menos três elementos: vantagens de barganha; habilidade de usar barganha; e desejo de utilizar as vantagens de barganha. Assim, as ações não emergem como cálculo de escolhas calculadas de um grupo unificado, nem como resumo formal das preferências dos líderes. Ao invés disso, emergem do contexto do poder partilhado, com julgamento que determina as escolhas.

O modelo incremental defende que as decisões advêm de uma série de pequenas fases, em vez de alcançar e implementar a solução completa numa grande fase. As repercussões de mudanças de reações e conseqüências são mais previsíveis e mais possíveis de ganhar maior comprometimento. Para Lindblon (1959), o modelo incremental é o que deve ser feito nas organizações, devido à instabilidade do contexto em que a maior parte dos tomadores de decisão trabalha. Mesmo as grandes mudanças são mais bem alcançadas a partir da ação de mudanças incrementais que visualizem o objetivo proposto.

Lindblon (1959) não descarta o modelo de racionalidade plena, pois afirma que este é ideal para problemas simples. Porém, para problemas complexos, o modelo incremental é o mais indicado.

Com isso, Lindblon (1959) apresenta cinco características do modelo incremental ou modelo de comparação sucessiva limitada:

a) seleções de metas e análises empíricas são estreitamente inter-relacionadas.

Trabalha com a questão de ajustamento. Que um valor é preferido em uma situação, não significa que é preferido em outra situação de decisão;

- b) meios e fins não são distintos, pois a análise dos meios e fins é muitas vezes inapropriada ou limitada. As decisões não têm relação com meios e fins, pois são escolhidos simultaneamente. Não se tem claros os objetivos;
- c) o teste de uma boa política é que várias análises encontram-se diretamente agregadas em uma política. Assim, não se pode clarificar seus valores e depois escolher a política;
- d) a análise é limitada: importantes realizações, alternativas potenciais e valores afetados são negligenciados;
- e) uma sucessão de comparação reduz grandemente ou elimina a necessidade da teoria.

Quinn e Voyer (2001) partem, alguns anos depois, de onde Lindblom (1959) havia parado. Quinn e Voyer (2001) concordavam com Lindblom (1959) sobre a natureza incremental do processo, mas não sobre sua desarticulação. Em vez disso, pensavam que, ao menos na empresa, os agentes centrais juntavam suas partes e as dirigiam na direção de uma estratégia final. Os processos de mudança de estratégia são tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos. A verdadeira estratégia evolui, à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas. As estratégias eficientes tentam surgir de forma incremental e oportuna, à medida que subsistemas da atividade organizacional (por exemplo, aquisições, alienações, reorganizações de porte e até planos formais) são incorporados em um padrão coerente. Executivos de sucesso reconfiguram constantemente a estrutura empresarial e a estratégia, à medida que novas informações sugerem melhores alinhamentos, que não são necessariamente

perfeitos. O processo é dinâmico, sem um início ou um fim definitivos. A incrementação lógica significa boa administração, consciente e ativa.

6 PROPOSTA METODOLÓGICA PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Para facilitar a compreensão do assunto, são apresentados, num primeiro momento, os aspectos históricos da biblioteconomia no Brasil. Em segundo lugar, destaca-se o panorama das bibliotecas universitárias e os serviços prestados. Por fim, apresenta-se a proposta metodológica para a elaboração do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias.

6.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA BIBLIOTECONOMIA NO BRASIL

Nos primeiros anos da década de 30, os cursos de Biblioteconomia tinham características meramente técnicas. Na década de 50, o conservadorismo e a falta de criatividade continuaram a ser manifestados nos cursos, onde, em nenhum momento, se cogitava o estudo do público usuário da Biblioteca. Na década de 60, as matérias de caráter nitidamente técnico foram as que receberam maior atenção das escolas de Biblioteconomia e contribuíram para a formação de bibliotecários com perfil extremamente técnico. Na realidade, esses cursos eram insuficientes à preparação dos recursos humanos no atendimento ao público. Na década de 70, apareceram as primeiras tentativas de mudar essa visão, e a Biblioteca já se apresentava como um subsistema da sociedade. Precisamente em 1976, uma primeira proposta de mudança do currículo dos cursos de Biblioteconomia já

preconizava disciplinas como função social da biblioteca e estudo de usuário (SOUZA, 1990).

A partir daí, passou-se a considerar como objetivos das Bibliotecas, segundo Cardoso (1988), o acesso às fontes de informação de interesse de seus usuários, seleção e aquisição do material, tratamento, organização da coleção, disponibilização e disseminação de informações.

Observa-se que acervo e usuários são as grandes questões atuais das bibliotecas. Targino (1988, p. 19) observa bem essa realidade: "é indiscutível que a Biblioteconomia, voltada fundamentalmente para os problemas técnicos, tem sido, pouco a pouco, substituída por uma Biblioteconomia centrada no usuário". E complementa:

assim sendo, além da introdução no currículo de Biblioteconomia da disciplina Estudo de Usuário e similares, inúmeros estudos têm sido empreendidos no sentido de conhecer o posicionamento desses usuários face à Biblioteca como instituição social.

Entretanto, o aspecto humano do funcionamento nas bibliotecas ainda é uma questão pouco abordada. É o que observa a mesma autora (TARGINO, 1988, p. 19): "paradoxalmente, poucos são os trabalhos voltados para analisar a imagem que o público interno (*staff* permanente, independente do cargo, função e nível de escolaridade dos seus membros)" tem da Biblioteca.

6.2 PANORAMA DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

As bibliotecas universitárias são conceituadas tradicionalmente como "Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior (IES), com o papel de suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica, no desempenho de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão" (CARVALHO, 1981, p. 1).

Neste sentido é importante ressaltar que,

as Bibliotecas Universitárias são organizações e, como tal, constituídas por um conjunto de funções responsáveis, que vão desde a localização, organização até a recuperação da informação para os usuários que dela necessitam. A sua estrutura organizacional está formada por departamentos denominados de divisões e seções. A cada departamento cabe a responsabilidade pelo desenvolvimento de algum produto e/ou serviço, formando uma cadeia até a sua execução final (PINTO, 1993, p. 135).

As bibliotecas universitárias apresentam, de modo geral, em suas estruturas organizacionais: Direção Geral; Secretaria Administrativa; Divisão de Desenvolvimento de Coleções e Tratamento da Informação; Divisão de Assistência ao Usuário e Divisão de Automação e Informática.

6.3 PRINCIPAIS SERVIÇOS PRESTADOS

Os principais serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras são os seguintes:

- Sumários e Alerta;

- Empréstimo domiciliar;
- Empréstimo entre bibliotecas;
- Disseminação da informação;
- Orientação ao usuário na recuperação de informações;
- Comutação Bibliográfica;
- Consulta a Base de dados;
- Treinamento de Usuários;
- Reprografia;
- Normalização de trabalhos técnico-científico de acordo com a ABNT;
- Visita orientada;
- Novas Aquisições;
- Catalogação na fonte; e
- Mercado Editorial.

Para Carvalho (1981), os serviços prestados pelas bibliotecas devem:

- estar de acordo com os propósitos da universidade;
- ser concebidos para promover e facilitar o uso da informação registrada em todos os formatos, por todos os usuários;
- incluir serviços de referência e informação, disponíveis em horário pré-estabelecido, adequadamente identificados e localizadas em área física especialmente designada para abrigá-los, e serviço de assistência especializada a usuários sobre o uso dos recursos da biblioteca;
- manter e tornar disponível para uso, o registro de suas coleções, organizado de forma consistente e em conformidade com padrões internacionais de catalogação e classificação; e

- estar disponíveis para consulta e empréstimo aos usuários, de acordo com os propósitos, metas e objetivos da biblioteca.

6.4 PROPOSTA METODOLÓGICA

A proposta metodológica para a elaboração e implementação do planejamento estratégico para bibliotecas universitárias foi decorrente dos fundamentos teóricos e das bases epistemológicas das principais escolas do pensamento administrativo discutidas, principalmente, por Ansoff (1977); Porter (1986); Oliveira (1988; 1993); Vasconcellos Filho, Pagnoncelli (2001); Stoner (1984); Selznick (1957); Chandler Jr. (1962); Schumpeter (1988); Simon (1971); Dalf e Welk (1984); Huff, Narapareddy e Fletcher (1990); Senge (1994); Quinn (1980); Allison e Kaye (1997); Pfeffer e Salancik (1978); Astley (1984); Rhenman (1973); Normann (1977); Hannan e Freeman (1977); Mintzberg (1984) e Bryson (1995). Também contribuiu para a elaboração da proposta a experiência vivenciada pelo pesquisador junto às bibliotecas universitárias.

A proposta, em pauta, contempla as seguintes etapas:

- **Etapas 1** - as premissas das escolas de pensamento estratégico sobre formulação de estratégias;
- **Etapas 2** – acordo inicial sobre o processo de planejamento;
- **Etapas 3** – diagnóstico estratégico: análise interna e externa;
- **Etapas 5** – missão e objetivos;
- **Etapas 6** – questões estratégicas;

- **Etapa 7** – estratégias;
- **Etapa 8** – plano estratégico e plano de ações; e
- **Etapa 9** – implantação, monitoração e avaliação.

Na seqüência, apresentam-se, de forma descritiva, os fundamentos concernentes a cada etapa constante na proposta metodológica.

Etapa 1 - Premissas das escolas de pensamento estratégico

A classificação das dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégias definidas por Mintzberg (1994), mostram que as três primeiras são mais prescritivas, ou seja, estão mais preocupadas em mostrar o caminho apropriado para a formulação das estratégias, enquanto que as sete últimas são mais descritivas, enfocando e destacando um determinado aspecto, como o principal na formulação das estratégias.

ESCOLAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PRINCIPAIS AUTORES	PREMISSAS BÁSICAS DAS ESCOLAS DE PLANEJAMENTO
DESENHO	SELNZNICK (1957) CHANDLER (1962)	1- A formação da Estratégia deve ser um processo consciente. A ação deve fluir da razão; 2- O executivo principal deve ser o estrategista; 3- As estratégias devem ser únicas, simples e informais (na cabeça do pensador). Etapas: avaliação interna e externa; fatores chaves de sucesso; competências distintivas; responsabilidade social e valores gerenciais; criação da estratégia; avaliação e escolha da estratégia; implementação.

PLANEJAMENTO	ANSOFF (1965).	1- As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por <i>checklist</i> ; 2- A responsabilidade por todo o processo é do executivo principal; 3- As estratégias surgem prontas deste processo e devem se explicitadas para que possam ser implementadas. Etapas: formulação dos objetivos, análise interna e externa e formulação das estratégias.
POSICIONAMENTO	SUN TZU (1980) PORTER (1986)	1- A estratégia é um processo controlado e consciente; 2- A estratégia precede à estrutura; 3- Uso de análise para identificar as relações corretas; 4- Os gerentes controlam as opções, mas primeiro analisam o ambiente e depois adaptam a organização. Etapas: forças competitivas do mercado; análise do ambiente externo; escolha da estratégia e adaptação organizacional.
EMPREENDEDORA	SCHUMPETER, 1988	1- A organização empreendedora focaliza oportunidades; 2- O poder é centralizado no executivo principal; 3- A estratégia é através de golpes ousados, a meta dominante é o crescimento; 4- A estratégia existe na mente do líder. Etapas: visão do empreendedor (valores, intenções, experiências); valores éticos e responsabilidade da empresa; escolha da estratégia e opção pelo crescimento.
COGNITIVA	SIMON (1971); DAFT, WEICK, 1984; HUFF, NARAPAREDDY, FLETCHER, 1990).	1- A formação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista; 2- As estratégias emergem como perspectivas na forma de conceitos, mapas, esquemas, o mundo pode ser modelado e construído; 3- A mente constrói o seu mundo, assim a organização constrói o ambiente a partir de informações ricas e ambíguas, pelas crenças dos gerentes. Etapas: conhecimento e forma de pensar do estrategista (crenças, valores); viés cognitivo e mapa cognitivo; escolha da estratégia; paradigma estratégico e esquemas interpretativos.

APRENDIZAGEM	SENGE, 1990; QUINN, 1980	1- A formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo no qual, a formação e a implementação são indistinguíveis; 2- Na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial; 3- As estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum. Etapas: disciplinas de aprendizagem; processo de aprendizado coletivo e formulação da estratégia como resultados dos esforços coletivos e da capacidade das pessoas aprenderem e da organização lidar com ela.
PODER	ALLISON, 1971; PFEFFER, SALANCIK, 1978; ASTLEY, 1984	1- A formação de estratégia é moldada por poder e política; 2- Estratégia emergente como meio de iludir; 3- Poder micro forma estratégias como meios de persuasão, barganha, jogo político; 4- Poder macro promove o seu próprio bem estar por controle ou cooperação com outras organizações. Etapas: Poder e política (poder micro e macro); formulação da estratégia como processo de negociação e de concessão entre indivíduos, grupos e coalizões.
CULTURAL	RHENMAN, 1973; NORMANN, 1977	1- A formação de estratégia é um processo de interação social, baseada nas crenças e nas interpretações comuns dos membros; 2- A cultura, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas, quanto à perpetuação da estratégia existente; 3- São as crenças profundamente enraizadas da cultura e suas suposições tácitas (ocultas, não declara das) que agem como poderosas barreiras internas às mudanças fundamentais. Etapas: processo de interação social; crenças e valores partilhados pelos membros da organização; difusão tácita e não verbal; estratégia deliberada.

AMBIENTAL	HANNAN, FREEMANN, 1977	1- O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia; 2- A organização deve responder a estas forças ou será eliminada; 3- As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Etapas: análise do ambiente direto e indireto; atitudes estratégicas da organização e escolha da estratégia e da adaptação.
CONFIGURAÇÃO	CHANDLER, 1962; MINTZBERG, 1984	1- A maior parte do tempo a organização possui configuração estável; 2- Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação; 3- A chave para administrar estratégia é sustentar a estabilidade ou as mudanças estratégicas adaptáveis; 4- O processo de formação de estratégia pode ser formulado a partir das nove escolas de formação de estratégia, mas cada uma deve ser encontrada em seu próprio tempo e contexto. A chave da gestão estratégica é manter a capacidade de adaptação à mudança. As estratégias são planos adaptados a uma situação específica.

FIGURA 22 - Escolas de pensamento estratégico

FONTE: Elaborado a partir dos fundamentos discutidos por Simon (1979); March e Simon (1958); Lindblom (1959); Allison (1969); e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Como visto, é importante o dirigente da biblioteca estar consciente das premissas defendidas pela escola do pensamento estratégico quando da elaboração e implementação do planejamento estratégico.

Percebe-se, como discutido anteriormente, que o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise

sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto.

As estratégias resultantes destas combinações podem assumir a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas, dependendo da situação daquele momento, como visto na fundamentação teórica deste trabalho.

Por exemplo, se o dirigente da biblioteca tomar por base os fundamentos da escola do posicionamento para a elaboração do plano estratégico, levará em consideração, num primeiro momento, as forças competitivas do mercado para, em seguida, fazer a análise do ambiente externo. A escolha da estratégia é resultante das forças competitivas do mercado e do diagnóstico. A estratégia escolhida incentiva à organização a realizar ajustes organizacionais.

Neste caso, o dirigente da biblioteca está deixando de lado as premissas defendidas pelas outras escolas de pensamento estratégico. Compete ao dirigente da biblioteca verificar todos os fatores de ordem interna e externa que podem interferir na formulação e implementação do planejamento estratégico.

Etapa 2 – Acordo inicial sobre o processo de planejamento

Esta etapa trata do acordo inicial com as lideranças da biblioteca, com o objetivo de viabilizar o processo. Dois elementos são fundamentais: o primeiro é a participação dos patrocinadores, líderes e principais tomadores de decisão da biblioteca e o segundo é a clara compreensão do esforço do planejamento, seus

resultados e compromissos e suas etapas (VASCONCELLOS FILHO, MACHADO, 1982; STONER, 1984; OLIVEIRA, 1988; BRYSON, 1995).

Em princípio, não se faz planejamento estratégico no setor público sem o desejo e a autorização dos responsáveis políticos diretos pela biblioteca e integrantes da Reitoria e sem os tomadores de decisão que nela atuem. Em alguns casos, é recomendável que o acordo inicial inclua um termo de compromisso devidamente firmado pelas autoridades. Daí a importância do segundo elemento, a clarificação do processo e de suas etapas e resultados.

O acordo inicial não possui um tempo determinado e pode resultar de uma ou várias reuniões. No acordo inicial deve-se verificar os objetivos e finalidades do planejamento; as etapas do processo; forma e os tempos dos encontros; um grupo de coordenação; definição dos participantes; acordo sobre os recursos necessários para o planejamento.

Etapa 3 – Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico é o elemento de análise da organização frente às dinâmicas ambientais, interna e externa, e se constitui no principal recurso cognitivo e dialógico para o desenvolvimento do pensamento estratégico. Sua estrutura básica é o modelo SWOT (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças).

A análise externa tem como finalidade estudar a relação entre a biblioteca e o seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Oportunidades são as situações do meio ambiente que a biblioteca poderá aproveitar de forma mais eficaz. Ameaças são as situações do meio ambiente que colocam uma biblioteca em risco.

Para se efetuar uma análise externa, deve ser considerada uma metodologia básica, que evidencia os clientes, os mercados, a competição, as tendências do meio ambiente e as oportunidades e ameaças. Quanto aos clientes, devem ser analisados de forma a identificar os atuais e os potenciais, qual o segmento dos mesmos e as necessidades não satisfeitas. O estudo do mercado de serviços deve evidenciar a diferenciação, a tendência da demanda, o ciclo de vida e as fontes de sucesso dos serviços.

Toda a biblioteca deve levar em consideração a atualidade do mercado e o seu potencial neste contexto, pois as tendências do meio ambiente são flexíveis e dependentes da economia, da política, da tecnologia e do nível sócio-cultural dos consumidores de serviços, sendo possível, desta forma, a identificação das oportunidades e ameaças (VASCONCELLOS FILHO, 1985; STONER, 1984; OLIVEIRA, 1988).

A análise interna tem por finalidade a identificação dos pontos fortes e pontos fracos dentro da própria biblioteca, em relação aos fatores críticos de sucesso. Pontos fortes são características competitivas da biblioteca, que a coloca, estrategicamente, em vantagem com relação ao setor ou ramo em que atua. Pontos fracos são características da biblioteca que a torna vulnerável, em face de ameaças do meio ambiente. Na análise interna, como na análise externa das bibliotecas pode-se avaliar, por exemplo, o acervo, as instalações físicas e tecnológicas, os processos, as fontes de financiamento, o pessoal, o sistema de *marketing*, a qualidade dos serviços, dentre outros aspectos considerados relevantes pelo gestor da biblioteca.

Etapa 4 – Negócio, missão e objetivos

O **negócio**, a **missão** e os **objetivos** da organização são os elementos valorativos e contextualizadores no processo de definição das estratégias. Valorativos porque traduzem as responsabilidades e pretensões da organização junto à sociedade e contextualizadores porque definem o “negócio” da biblioteca, delimitando o seu ambiente de atuação.

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 53), “Negócio é o entendimento do principal **benefício** esperado pelo cliente”.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 51) ressaltam alguns benefícios gerados pela correta definição do *Negócio*: a) ajuda a focar no diferencial competitivo; e b) orienta os investimentos; orienta o *marketing*; orienta o treinamento; orienta o posicionamento estratégico; orienta a terceirização; ajuda a identificar quem é concorrente; ajuda a conquistar mercado; ajuda a criar mercado futuro; e evita a miopia estratégica.

Já a **missão** da biblioteca é uma declaração única que representa sua identidade, estabelecendo seu propósito mais amplo. É a razão de ser de uma organização e procura determinar o seu negócio, por que ela existe, ou ainda em que tipo de atividade deverá concentrar-se no futuro (FURLAN, 1997).

De acordo com Tavares (1991, p. 88):

A missão consiste na razão de ser da existência da organização e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócio. A definição da missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisão, definir objetivos e ajudar nas escolhas das decisões estratégicas.

Já para Cobra (1991, p. 35):

A missão da corporação, ou missão corporativa, poderia ser entendida como a incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da perpetuação do negócio, através do desenvolvimento a longo prazo.

A missão da organização é, claramente, uma definição posterior ou não, dependendo do caso, do diagnóstico estratégico. As perguntas mais comuns são as seguintes:

- Quem somos nós?
- Qual é a nossa finalidade?
- O que fazemos para reconhecer, antecipar e responder as finalidades?
- Como devemos responder aos nossos grupos de influências?
- Quais são nossos valores, cultura e filosofia?
- O que nos faz ser distinto e único?

A partir da resolução destas questões, o dirigente da biblioteca terá condições de verificar qual deve ser a verdadeira identidade da mesma.

A importância de se estabelecer **objetivos** apropriados para uma biblioteca não pode ser superenfaticada. Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas bibliotecas pode tomar qualquer direção (PERROW, 1967; THOMPSON, 1976; CERTO, PETER; 1993).

Para Tavares (1991, p. 152), “objetivos são alvos a serem perseguidos através da canalização de esforços e recursos ao longo de sucessivos períodos de tempo”.

Já para Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992, p. 245), “são resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa precisa alcançar, em prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão”.

Entender os objetivos organizacionais de uma biblioteca torna-se relevante no momento em que:

- *Os objetivos servem como diretrizes na tomada de decisões.* Uma parte significativa do trabalho de qualquer administrador de biblioteca envolve a tomada de decisão. O administrador de biblioteca que sabe quais os objetivos estabelecidos para a biblioteca descobre que é mais fácil tomar decisões que garantam atingir os objetivos organizacionais;
- *Os administradores de bibliotecas usam os objetivos organizacionais como um guia para aumentar a eficiência organizacional.* Uma biblioteca eficiente é aquela que desperdiça poucos recursos organizacionais para conseguir os seus objetivos. Por essa razão, para desenvolver e manter uma biblioteca eficiente, os administradores devem ter em mente os objetivos organizacionais;
- *Os administradores de biblioteca usam os objetivos organizacionais como guia para avaliação do desempenho.* O esforço ou o trabalho é de importância crítica para se atingir os objetivos organizacionais. Os administradores de biblioteca devem avaliar e recompensar o desempenho dos trabalhadores por sua contribuição para que a organização atinja seus objetivos (CERTO, PETER, 1993).

Etapa 5 - Questões estratégicas

As questões estratégicas são questões formuladas a partir do olhar dirigido aos resultados das etapas anteriores, a missão, os objetivos e o diagnóstico estratégico. Elas emergem das imposições internas e externas; dos valores e finalidades da missão; das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização.

As questões estratégicas representam o “*coração*” do processo de planejamento estratégico, em torno das quais são formuladas e implementadas as estratégias como respostas para estas questões estratégicas.

Bryson (1995) aponta quatro métodos para a identificação de Questões Estratégicas: os métodos direto e indireto, nos quais os participantes formulam as questões a partir dos elementos da missão e diagnóstico, e os métodos dos objetivos e da “visão de sucesso”, nos quais os participantes formulam as questões a partir de objetivos gerais, tornando-as dispensáveis até certo ponto, ou a partir de uma visão de sucesso da organização. Nestes dois últimos métodos, tanto os objetivos como a “visão de sucesso” precisam ser definidos previamente pelos participantes. A diferença entre os dois primeiros está no agrupamento das formulações individuais e construção coletiva das questões estratégicas definitivas, praticadas pelo segundo método. Bryson (1995) chama atenção, ainda, para os três tipos de questão que costumam aparecer: as que requerem apenas monitoramento; as que podem ser resolvidas dentro do próprio ciclo organizacional do planejamento estratégico; e as que requerem um tratamento emergencial e imediato.

Alguns exemplos podem ser citados para ilustrar o assunto:

- Q1 - Como melhorar processos para assegurar a agilidade dos serviços prestados pela biblioteca?
- Q2 - Como melhorar a imagem da biblioteca?
- Q3 - Como preservar, valorizar e ampliar o capital humano da biblioteca?
- Q4 - Como manter o acervo atualizado?

Etapas 6 - Estratégias

A formulação e a implementação de estratégias é o processo de construção das ações segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua missão e objetivos e de sua implementação através de planos operacionais (também chamados de táticos, por alguns autores, como por exemplo, MINTZBERG, 1994).

Para Mintzberg (1994), a estratégia deve ter quatro definições:

- **Como plano**, forma intencional de curso de ação, um guia para lidar com a situação, que pode ser geral ou específica;
- **Como padrão**, onde a estratégia é consistente no comportamento, intencionada ou não como padrão de ação. Para este exemplo cita Picasso na fase azul e a Ford com o modelo T de automóvel;
- Estratégia **como Posição**, onde a organização se posiciona no ambiente em relação ao mercado, competidores etc.;
- A estratégia **como Perspectiva** onde a visão interna da empresa define seu mundo. A estratégia, neste caso, é o próprio conceito de visão das pessoas que fazem parte das organizações.

Uma das definições de estratégia utilizada por Bryson (1995, p. 130) é a de que elas são a extensão da missão da biblioteca, ou comunidade, com o seu ambiente, formando pontes entre a biblioteca e o seu entorno. Neste sentido, estratégias são postulados, nos quais a biblioteca diz o que vai fazer para atingir ou resolver questões importantes para sua existência. Outra definição diz que estratégias são planos para a consecução da missão e do seu negócio. As duas mensagens mais importantes destas definições para o setor público são: primeiro que a biblioteca deve voltar-se para a sociedade – o ambiente externo – e construir canais de atendimento e satisfação das necessidades e interesses dos grupos de influência que atuam sobre as políticas públicas a cargo da biblioteca e, segundo, que a biblioteca deve buscar cumprir uma missão para justificar a razão de sua existência.

As estratégias são os meios para realizar as prioridades estabelecidas para cada área de atuação, para cumprir-se à missão institucional e o alcance dos objetivos gerais. Estes caminhos devem ser viáveis para se chegar ao futuro e devem responder à seguinte pergunta:

- Como a biblioteca conseguirá realizar as prioridades estabelecidas para cada uma das questões estratégicas?

O trabalho preparatório para a formulação de estratégias deve ser feito durante as análises de situação e de resposta, principalmente quando são analisadas as iniciativas que estão funcionando e devem ser mantidas/expandidas, ou que não estão funcionando e necessitam de nova abordagem estratégica, não são relevantes, ou que ainda não foram consideradas.

Nesta ocasião, também devem ter sido discutidas as oportunidades perdidas e a incorporação de novos parceiros. Uma estratégia bem concebida é aquela que aproveita os pontos fortes da biblioteca e as oportunidades da sociedade para otimizar os recursos existentes.

É necessário que todas as opções possíveis sejam consideradas e é mister seleccionar quantas forem necessárias para cada objetivo geral, uma vez que todas as questões estratégicas prioritárias devem estar contempladas nas estratégias.

Para seleccionar, dentre as várias estratégias possíveis, aquelas que devem ser seguidas, cada uma delas deve ser avaliada nos seguintes aspectos:

- Q1 - As estratégias vão ajudar a realizar as prioridades estabelecidas pelas questões estratégicas?
- Q2 - As estratégias vão ajudar a alcançar a missão e os objetivos gerais estabelecidos?
- Q3 - As estratégias são factíveis, considerando-se os obstáculos detectados durante a análise da resposta?
- Q4 - As estratégias são sustentáveis técnica, política, social e financeiramente?

Etapas 7 - Plano estratégico

Uma vez concluída a formulação das estratégias, tem-se pronto o Plano Estratégico da organização, seja para uma política pública específica, seja para uma comunidade. Começa, então, a etapa de “negociação estratégica”, que significa a

busca de entendimento com os diversos grupos de influência de cada uma das estratégias sobre sua implementação. Isto vale tanto para o ambiente interno quanto para o ambiente externo.

A negociação estratégica é um importante recurso metodológico e pode estar perfeitamente inserido no processo de planejamento no setor público, principalmente na definição e priorização de ações e a discussão dos orçamentos com as comunidades envolvidas. Ela exige a compreensão de que as estratégias organizacionais são formuladas e implementadas em meio a um contexto de interesses e que a negociação com os interessados resultará nas estratégias efetivamente concretizadas (PETTIGREW, 1977; MINTZBERG, WATERS, 1985).

O plano estratégico é o instrumento de negociação. As estratégias efetivamente implementadas serão o resultado desta negociação entre o pretendido e o possível.

Numa interpretação analítica de um plano, Mintzberg (1994) aponta apenas dois papéis principais: o de servir de instrumento de comunicação e o de servir como mecanismo de controle. Em ambos busca-se a coordenação das ações, seja pela disseminação e incorporação das determinações – ele serve como instrumento de comunicação entre as pessoas, seja no controle e no acompanhamento do processo de implementação das diversas estratégias e como mecanismo de controle.

Talvez o principal papel de um plano estratégico, agora numa visão de síntese, seja o de se ter no plano uma *agenda* de compromissos para a organização ou a função política a que ele se destina. Assim, além de instrumento de comunicação interna e externa – para o caso de organizações públicas e sociais – e de mecanismo de controle – para o caso de organizações privadas – o plano pode

servir como uma *agenda* aglutinadora das pessoas e grupos de influência que participaram ou que podem ser impactados por estratégias formuladas.

Enfim, antes dos resultados da implementação das estratégias, o único elemento de concretude que se tem como resultado de um processo de planejamento estratégico é o *pequeno documento que constitui o Plano*. Ele é a ponte entre a etapa concluída, de alta densidade de cognição e o processo de implementação, de alta densidade operacional. Sua valorização é fundamental para a continuidade do processo, caso contrário, fica valendo o argumento de que muitas vezes a participação num processo de planejamento é tanto ou mais importante que os seus resultados.

A valorização de um plano estratégico, logo após a conclusão dos trabalhos coletivos de sua elaboração, é responsabilidade da liderança – pessoa ou grupo – que contrata sua elaboração. Cabe a ela a convocação do detalhamento do plano em programas e projetos que atendam cada uma das estratégias formuladas, incluindo as estratégias de negociação com vistas à implementação.

Etapa 8 - Implantação, monitoração e avaliação

De posse das informações coletadas nas fases anteriores, os gestores da biblioteca responsáveis pelo processo terão condições de esboçar o documento, bem como, verificar o que precisa ser mudado antes da fase da implementação do plano estratégico.

Antes da implementação do plano estratégico proposto, os responsáveis pelo processo deverão sensibilizar os públicos internos e externos com o intuito de

esclarecer a interdependência dos subprodutos obtidos em cada fase do processo. Além do mais, também, deverão deixar evidente para o público como que o plano estratégico será implementado e monitorado.

Por esta razão, Vasconcellos Filho e Machado (1982) comentam que a habilidade de negociação seja utilizada como instrumento para a implantação do plano estratégico.

Para os autores, algumas características pessoais são pré-requisitos básicos e outras são complementos, porém, importantes. São características necessárias ao bom negociador: facilidade de expressão verbal; capacidade de debate e argumentação; persistência; capacidade de análise e síntese; capacidade para tomar decisões relevantes; auto-estima e autoconfiança; iniciativa; capacidade para trabalhar em equipe; percepção aguçada; capacidade de persuasão; capacidade para conquistar o respeito e a confiança do oponente; e objetividade, entre outras.

Bryson (1995) comenta, ainda, que um plano estratégico é um plano para a ação. Mas não basta apenas a formulação das estratégias desta ação. É necessário implementá-las através de programas e projetos específicos. Bryson (1995, p. 175-180) apresenta 13 pontos gerais, norteadores desta implementação, dos quais destaca-se os seguintes:

- ter uma perspectiva estratégica para a implementação, percebendo que ela será sempre resultado de uma negociação entre os grupos de influências, a começar pela definição dos orçamentos de cada um dos programas;
- elaborar e usar programas e projetos para cada estratégia, conformando e aglutinando pessoas e recursos;

- aproveitar e articular as novas iniciativas surgidas no processo de implementação, evitando o surgimento de competições desnecessárias; e
- dar atenção às coalizões de interesses dentro da organização, de modo que estas não se contraponham aos interesses da implementação.

Além de implantar o plano estratégico, os gestores deverão monitorá-lo. Para fins deste trabalho, entende-se por monitoração não simplesmente o controle, ou seja, a verificação do que foi planejado e executado em termos quantitativos.

O conceito de monitoração é mais amplo, pois envolve por parte dos integrantes do curso, a sondagem do ambiente interno e externo. Ainda, faz parte do processo de monitoração a coleta de informações de cunho qualitativo e quantitativo, para que se tenham condições de se estabelecer os ajustes necessários.

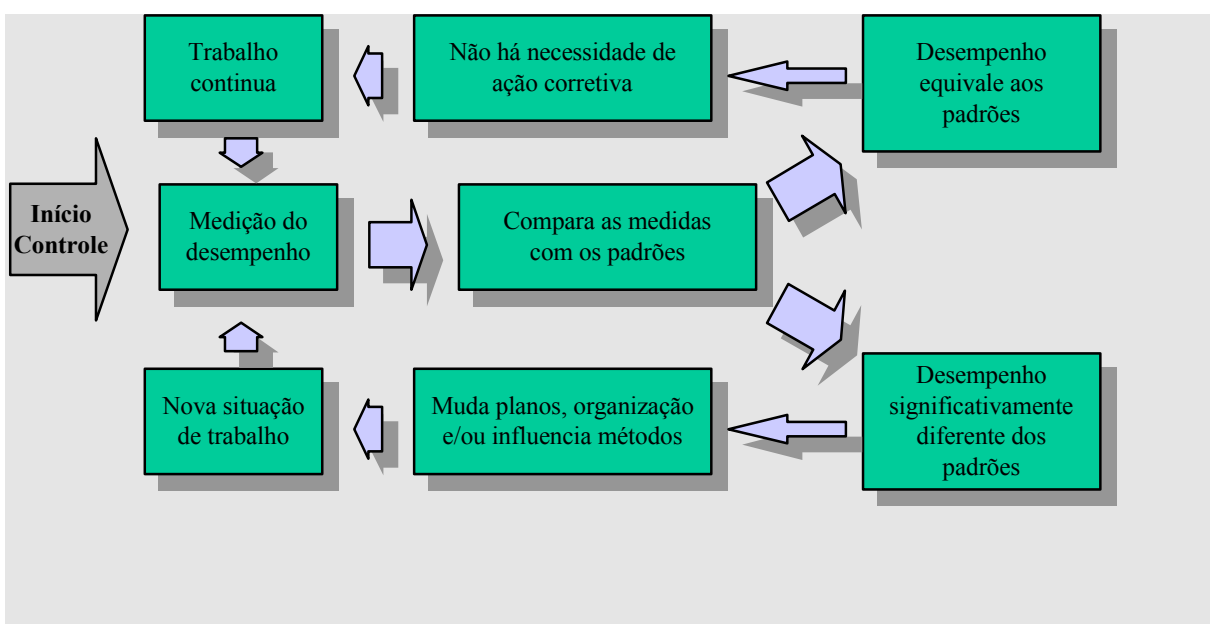


FIGURA 23 - Modelo geral de processo de controle

FONTE: OLIVEIRA, D. P. R. de. **Administração estratégica**. São Paulo, Atlas, 1993.

Por se tratar de um processo contínuo e não acabado, esta fase é extremamente relevante para a construção e reconstrução do saber organizacional e ambiental. Isto porque os integrantes em situações de aprendizagem organizacional devem deixar de executar tarefas rotineiras, pelo fato do processo de monitoração exigir criatividade e reflexão do que se passa dentro e fora da organização. Aqui fica nítido o quanto que os membros da organização podem aprender, a partir do processo de monitoração.

Sem uma visão comum do curso, os públicos internos e externos não serão capazes de entender o seu lugar na estrutura global. Os mesmos terão pouca consciência daquilo que é aceitável em termos de desempenho, resultados e padrões, dificultando, com isso, a realização de ajustes necessários para assegurar a efetividade do plano estratégico.

O processo de monitoração reforça os argumentos de Pinchot e Pinchot (1994), quando dizem que a comunidade de conhecimento e compreensão está no centro da organização. Sem uma visão comum da sua organização, os indivíduos não serão capazes de entender o seu lugar na estrutura global e alocação do trabalho, e não serão capazes de efetuar entre si ajustes adequados, os quais necessários para qual haja controle.

Desta forma, a monitoração enseja a avaliação permanente do que foi implementado, via plano estratégico para incrementar a qualidade da biblioteca como um todo. Além do mais, também, pode incentivar a interface da mesma com o ensino, a pesquisa e a extensão da Universidade.

A avaliação por meio da monitoração deve ser tanto qualitativa como quantitativa, objetivando o confronto dos dados e das informações coletadas para os envolvidos no processo terem uma visão do todo interconectado.

O sistema de avaliação do plano estratégico deve refletir os pressupostos que embasaram a sua formulação e implantação. A verificação do plano estratégico pode ser efetuada sob duas condições, ou seja, por resultados (verificação somativa) e por processos (verificação formativa). A primeira tem por objetivo verificar se os objetivos e as metas foram alcançados no final de um período determinado pela biblioteca, enquanto a segunda, busca verificar se os objetivos e as metas estão sendo alcançadas no transcorrer do processo, visando o estabelecimento de implementação de planos de contingência.

Os resultados de um processo de planejamento estratégico ocorrem em três níveis e espaços muito bem definidos: no cérebro de cada um dos participantes, pela aquisição do *pensar estratégico*; no coletivo do grupo que elaborou o *plano estratégico*, pelo clima de cooperação e criatividade do processo e na cultura da organização; pelo *agir estratégico*, através da implementação das estratégias e da valorização das pessoas frente aos resultados obtidos. Todos estes resultados são cognitivos, estando associados a uma capacidade cerebral de pensar e de agir segundo conhecimentos e domínios lingüísticos construídos coletivamente.

O primeiro grande resultado de um processo de planejamento estratégico é o pensar estratégico. Ele acontece no cérebro dos participantes e significa, fundamentalmente, a capacidade cognitiva adquirida de superar a dicotomia entre a análise e a síntese.

Mintzberg (1994) diz que as estratégias implantadas são aquelas decorrentes do encontro das estratégias formuladas, com as que emergem no processo de

implementação. Esta já é uma visão cognitiva, pois valoriza a pedagogia do processo e não apenas sua ideologia, neste caso, representada pelas estratégias formuladas. O “*agir estratégico*”, portanto, é aquela atividade que consegue usar, da melhor maneira possível, os dois resultados anteriores do processo de planejamento estratégico: o pensar e o plano. O plano por si só, nada faz. Mas ele é o elemento normativo e aglutinador que resulta desta primeira fase do processo. É a combinação do “plano” com o “pensar” que resulta no “agir”.

O agir estratégico é, essencialmente, uma atividade pedagógica, mediadora entre todas aquelas demandas e oportunidades que se encontra quando se age de forma orientada, guiada por uma Missão e/ou Visão de Sucesso. Trata-se de saber dizer NÃO e SIM de forma estratégica, aproveitando as oportunidades em qualquer um dos casos.

Mintzberg (1994) caracteriza este agir através de três papéis que ele identifica no “planejador”: o de “achador” de estratégias; o de analista e o de catalisador. No primeiro, o agir é sinônimo de atenção, buscando tanto no passado como no presente da organização explicações para as estratégias formuladas e implementadas, identificando aquelas que emergiram no processo. A justificativa é a de que “planos existem muito mais em função de um contexto do que de antecipações”. No papel de analista, o agir é sinônimo de controle, buscando o tratamento e ordenamento das informações, a sua análise e suas implicações para o detalhamento das estratégias. No papel de catalisador, o agir é sinônimo de liderança, onde devem ser reveladas todas as virtudes do “planejador”, a começar pelo esforço de fazer os outros pensarem estrategicamente; de animar e valorizar a participação de cada um e de ser capaz de catalisar as vontades e oportunidades na definição da melhor estratégia.

Nem o pensar, nem o plano por si só fazem do “planejador” um estrategista. O que realmente o caracteriza é o agir. E o sucesso deste agir está na capacidade de superar a dicotomia entre as atividades de análise e as de síntese. Esta capacidade de agir está diretamente relacionada com o controle das informações relevantes ao processo, com o nível de envolvimento com a cultura da organização e com uma grande carga de imaginação, criatividade e liderança (MINTZBERG, 1994).

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 CONCLUSÕES

É oportuno lembrar que o objetivo geral deste trabalho foi apresentar as bases epistemológicas das principais propostas teóricas de planejamento estratégico que podem servir de base para elaboração de uma metodologia de planejamento estratégico para Bibliotecas Universitárias. Em decorrência desta proposta, o pesquisador atingiu as conclusões expostas a seguir.

Em primeiro lugar, concluí-se que é inquestionável o valor e a importância do planejamento para a administração eficiente de qualquer organização. Devido, porém, às profundas e freqüentes transformações sociais e flutuações econômicas da atualidade, o planejamento em sua forma tradicional foi substituído pelo planejamento estratégico, mais adequado a essa nova realidade.

As bibliotecas estão em permanente interação com o meio ambiente, afetando-o e sendo por ele afetadas. Essas forças ambientais influenciam todo o processo de formulação de objetivos e terminam por atingir todo o comportamento da biblioteca.

As Universidades brasileiras e, conseqüentemente, suas bibliotecas, por estarem inseridas nesse contexto, vêem-se também atingidas por essas alterações e buscam a utilização do planejamento estratégico como instrumento para a solução dos inúmeros problemas com que se defrontam.

As decisões gerenciais necessitam estar fundamentadas em premissas bem próximas da realidade na qual se inserem. É preciso saber então: o que somos? onde estamos? o que pretendemos? como iremos atender nossas pretensões? (ALMEIDA, 1999)

Assim, o planejamento estratégico é a ferramenta que permite o estabelecimento da missão, das políticas e das diretrizes que nortearão as atividades da organização em médio e longo prazos.

O planejamento estratégico deve ser visto como um processo continuado e adaptativo, através do qual uma biblioteca define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através de constante interação com o ambiente externo.

É um processo sistemático para que a biblioteca possa atingir seus objetivos de maneira integrada e de modo a permitir que suas ações sejam consolidadas e sistematizadas tendo por base sua realidade sócio-organizacional. Esse processo é expresso de acordo com a estrutura da organização, com a cultura, com a tecnologia disponível e com o ambiente.

O planejamento estratégico impõe a necessidade de uma reflexão sistemática sobre a biblioteca, de modo a possibilitar a consideração de implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente. Além disso, ao impor essa reflexão, o planejamento estratégico gera uma base de dados quantitativos e qualitativos sobre a biblioteca, capaz de dar suporte às decisões sobre missão, objetivos, metas e estratégias, constituindo um instrumento gerencial de enorme significação.

Em segundo lugar, conclui-se que a maior ou menor importância está atrelada às bases epistemológicas das principais escolas de pensamento estratégico que

podem servir de guia de orientação para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias.

O gestor da biblioteca universitária não deve, necessariamente, utilizar apenas as premissas defendidas pela escola de pensamento estratégico, como as do desenho e do posicionamento. Por exemplo, se o gestor tomar por base as premissas da escola do desenho, o planejamento estratégico será resultado da avaliação interna e externa, dos fatores de sucesso, das competências distintivas e da responsabilidade social e dos valores gerenciais. Todavia, o gestor da biblioteca atua como um estrategista, já que as estratégias estão na mente do gestor.

Concluí-se, desta forma, que as diferentes premissas exploradas pelas escolas de pensamento estratégico devem fazer parte do processo de elaboração do planejamento estratégico, respeitadas as particularidades de cada biblioteca, visando a complementaridade das premissas, para favorecer a elaboração de um plano estratégico integrado.

Em terceiro lugar, concluí-se que o processo de elaboração do planejamento estratégico é mais importante do que o seu produto final. O que está subjacente a esta afirmação é que a metodologia utilizada para a elaboração do planejamento estratégico deve estimular o aprendizado dos integrantes da organização, diretos ou indiretos com a biblioteca.

A formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, a formação e a implementação são indistinguíveis. O processo de aprendizado coletivo e a formulação da estratégia devem ser vistos como resultados dos esforços coletivos e da capacidade de as pessoas aprenderem.

Em quarto lugar, conclui-se que o processo de elaboração do planejamento estratégico deve ser desenvolvido de forma interativa e participativa, de maneira a envolver os participantes, desde a identificação do problema, passando pelo diagnóstico situacional-estratégico, para concluir com o documento final, estabelecendo a missão, o objetivo, as políticas e as diretrizes, bem como, as estratégias de ação.

Em quinto lugar, conclui-se que a negociação estratégica é um importante recurso metodológico e pode estar perfeitamente inserido no processo de planejamento no setor público, principalmente, na definição e priorização de ações e a discussão dos orçamentos com as comunidades envolvidas. Ela exige a compreensão de que as estratégias organizacionais são formuladas e implementadas em meio a um contexto de interesses e que a negociação com os interessados resultará nas estratégias efetivamente concretizadas.

O plano estratégico é o instrumento de negociação. As estratégias efetivamente implementadas serão o resultado desta negociação entre o pretendido e o possível.

Em sexto lugar, conclui-se que não basta à biblioteca possuir um plano estratégico formal. O plano estratégico é um dos resultados. O mesmo deve ser comunicado e esclarecido para todos os integrantes que atuam direta ou indiretamente com a biblioteca, pois esta deve criar a “cultura do planejamento”. Além disso, o plano estratégico deve ser acompanhado e avaliado, visando à atualização permanente e a consolidação do *saber pensar* e do *saber agir estratégico*.

O segundo resultado de um processo de planejamento estratégico é o *pensar estratégico*. Ele acontece no cérebro dos participantes e significa,

fundamentalmente, a capacidade cognitiva adquirida de superar a dicotomia entre a análise e a síntese. Isto porque as estratégias implantadas, em muitos casos, são decorrentes do encontro das estratégias formuladas com as quais podem emergir no processo de implementação.

O terceiro resultado é o *agir estratégico* como uma atividade pedagógica, mediadora entre todas aquelas demandas e oportunidades que se pode encontrar, quando se age de forma orientada, guiados por uma missão e/ou visão de sucesso. Trata-se de saber dizer NÃO e SIM de forma estratégica, aproveitando as oportunidades em qualquer um dos casos.

Nem o pensar, nem o plano por si só fazem do “planejador” um estrategista. O que realmente o caracteriza é o agir. E o sucesso deste agir está na capacidade de superar a dicotomia entre as atividades de análise e as de síntese. Esta capacidade de agir está diretamente relacionada com o controle das informações relevantes ao processo, com o nível de envolvimento, com a cultura da organização e com uma grande carga de imaginação, criatividade e liderança.

Em sétimo lugar, concluí-se que a proposta metodológica apresentada para a elaboração e implementação do planejamento estratégico serve como parâmetro para orientar a elaboração e a implementação de planos estratégicos em bibliotecas universitárias. As etapas contempladas não podem ser vistas de forma “estanque”, mas sim, inter-relacionados, bem como, não pode ser visualizado como uma “camisa de força” ou algo “imexível”. Compete a cada gestor verificar as etapas mais relevantes para a elaboração e implementação do plano estratégico, guardadas as particularidades locais e regionais.

7.2 RECOMENDAÇÕES

A partir da conclusão deste trabalho, muitas questões chamaram a atenção do pesquisador e merecem ser citadas como recomendações e/ou sugestões.

A abordagem utilizada foi à qualitativa para o tratamento das informações coletadas junto aos documentos e à pesquisa bibliográfica. Por esta razão, as dimensões internas e externas estabelecidas na proposta metodológica para orientar e subsidiar a elaboração e a implantação do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias são resultantes da fundamentação teórica e prática, assim como da experiência e vivência do pesquisador junto a BU/UDESC. As etapas da proposta metodológica refletem os valores e a percepção do pesquisador no momento da conclusão do trabalho.

Independente destes aspectos, o pesquisador sugere, para fins de complementação e de checagem da proposta, o desenvolvimento de pesquisas empíricas junto às bibliotecas universitárias.

Os resultados do presente estudo também possibilitam o desenvolvimento de futuros trabalhos sobre o processo de formulação de estratégias em bibliotecas universitárias; seus sistemas de informações internos, dentre outros aspectos.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. de P. et al. (org.). **A ordem do progresso**: cem anos de política econômica republicana, 1889-1989. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.

ALENCAR, J. **O Brasil e o seu futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ALLISON, G. *Conceptual models and the cuban missile crisis*. **The american political science review**, v. 63, n. 3, p. 689-718, sep. 1969.

ALLISON, G. T. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. Boston: Little Brown, 1971.

ALLISON, M.; KAYE, J. **Strategic planning for nosprofit organization: a practical guide a workbook**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

ALVES - MAZZOTTI, A. J. ; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira, 2001.

ALMEIDA, Francisco A. S. de. Metodologia aplicada ao ensino do planejamento estratégico: experiências em cursos de treinamento. **Revista Brasileira de Administração Pública e de Empresas**. Brasília, UNB, v. 1, n. 1, p. 61-81, 1999.

ANDREWS, K. R. **Concepto de estrategia de la empresa**. Barcelona: Navarra, 1977.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ARAUJO, Maria Arlete Duarte de. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**. v..30, n.4, p. 74-86, jul/ago, 1996.

ASTLEY, W. G. *Toward an Appreciation of Collective Strategy*, **Academy of Management Review**, v. 9, p. 526-533, jul. 1984.

BARBALHO, C. R. S.; BERAQUET, V. S. M. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995.

BARNARD, C. I. ***The functions of the executive***. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARROS, A. J. da S.; LEFHFIELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para iniciação científica**. São Paulo: Makron, 2000.

BARTUNEK, Jean M. *Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order*. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 355-372, sep. 1984.

BELOHLAV, James A. *Quality, Strategy, and Competitiveness*. **California Management Review**, v. 35, p. 55-67, Spring, 1993.

BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BRIDI, B. É hora de descapitalizar: entrevista. **Revista Anamaco**, São Paulo, v.6, n.60, p.24-30, dez.96/jan.97.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BRYSON, J. M. ***Strategic planning for public and nonprofit organizations***. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

BURREL, G., MORGAN, G. ***Paradigms in organizational studies***. *New directions in organizational analysis conference*, Lancaster, England. 1979

CARDOSO, A. M. **Objetivos, funções, atividades, tarefas de serviços de documentação**. Florianópolis: UFSC/CED/BDC, 1988. (texto mimeografado da Disciplina Organização de Bibliotecas).

CARVALHO, M. C. R. de. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Fortaleza: Edições UFC, Brasília: ABDF, 1981. (Coleção Biblioteconomia, 1).

CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron, 1993.

CHAFFEE, E. E. *Three models of strategy*. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1994.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

CUNHA, C.; SILVA, M. A.; ESTEFANO, E. V. V. **Planejamento estratégico da Biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina**: relatório. Florianópolis, 18 nov. 1994. 26 folhas.

DALF, R. L.; WELK, K.E. *Toward a model of organizational as interpretation systems*. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, p.284-95, 1984.

DEGEN, R. J. Planejamento estratégico: novos caminhos. **Revista Exame**, São Paulo (s.n., s.l.), 1990.

DeGEUS, A. P. *Planning as learning*. **Harvard Business Review**, v.66, n.2, p.70-74, mar./abr., 1988.

DOWBOR, L. **O espaço do conhecimento: a revolução tecnológica e os novos paradigmas da sociedade.** Belo Horizonte: IPSO, 1993.

DRUCKER, P. **Administração: responsabilidades, tarefas e práticas.** São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, P. **O novo papel da administração.** São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de Administração)

DRUCKER, P. O advento da nova organização. **Diálogo.** Rio de Janeiro, v.22, n.1, p.2-7, 1989.

ECO, H. **Como se faz uma tese.** São Paulo: Perspectiva, 1986.

EISENHARDT, Kathleen; ZBARACKI, Mark. *Strategic decision making.* **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2002.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA curso prático: estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas, 1950.

FERRARI, A **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

FERREIRA, A B. de H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, L. S. **Bibliotecas universitárias brasileiras : análise de estruturas centralizadas e descentralizadas.** São Paulo : Pioneira, 1980.

FIGUEIREDO, N. Bibliotecas universitárias e especializadas : paralelos e contrastes. **R. Bibliotecon. Brasília**, v.7, n.1, p.9-25, jan./jun. 1979.

FURLAN, José Davi. **Modelagem de negócio.** São Paulo: Makron Books, 1997.

GAARDER, Jostein. **O Mundo de Sofia**: romance da história da filosofia. 36 ed. São Paulo: Cia das Letras, 1999.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo : Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1992.

GLUCK, F.W. et al. Administração estratégica e vantagem competitiva. **Negócios em Exame**. São Paulo, 25 mar., p. 35-46, 1981.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar. 1995.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico voltado para o mercado**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1990.

HALL, R. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HANNAN, M.T. e FREEMAN, J. *The Population Ecology of Organizations*. **American Journal of Sociology**, v. 82, p. 929-964, mar. 1977.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. New York : Basil Blackwell, 1988.

HUFF, Anne S.; NARAPAREDDY, Vijaya; FLETCHER, Karen E. *Coding the causal association of concepts*. In: HUFF, Anne S. (Ed.). **Mapping strategic thought**. New York: John Wiley and Sons, 1990.

HUNT, E. K., SHERMAN, Howard, J. **História do pensamento econômico**. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

JOHNSON, G. ***Strategic change and the management process***. New York: Basil Blackwell, 1987.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KUHN, T.S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1992.

KUPFER, D. A produção *made in Brazil* e seus desafios. **Rumos**. Rio de Janeiro, p. 10-11, julho, 1996.

LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M. de A . **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAROCHE, Hervé; NIOCHE, Jean-Pierre. *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise*. **Revue Française de Gestion**, p. 64-78, juin/juil./aôut. 1994.

LASKI, Harold. **O liberalismo europeu**. São Paulo: Mestre Jou, 1973.

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, p.4-27, out./dez. 1985.

LINDBLOM, C. *The Science of Muddling Through*. **Public Administration Review**. n. 19, p. 79-88, 1959.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. ; FERNANDES, B. H. R. Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea Luso-Brasileira). **Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações**. São Paulo: IGLU, 2000

MANNHEIN, K. **Liberdade, poder e planificação democrática**. São Paulo: Mestre Jou, 1972.

MARCH, J. G., SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley. 1958

MARX, Karl, ENGELS, Friedrich. O manifesto do Partido Comunista. In: FILHO, Daniel Aarão Reis (org.). **O manifesto comunista 150 anos depois**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In.: _____. **Temas de administração universitária**. Florianópolis: OEA/NUPEAU/UFSC, 1991.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**: como entender a Babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MILES, R.E., SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGrall-Hill Book Company, 1978.

MINTZBERG, H. *Patterns in strategy formation*. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948; mar. 1978.

MINTZBERG, H. *Organization design: fashion or fit?* **Harvard Business Review**, p. 103-116, january/february, 1981.

MINTZBERG, H. *The configurational school: strategy formation as an episodic process*. In: **Perspectives of Strategic Management**, 1986.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations** (*The theory of management policy*), USA, 1989.

MINTZBERG, H. *Five P's for strategy*. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. [Org.] **The Strategy process - concepts and contexts**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992 a.

MINTZBERG, H. *Crafting Strategy* In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The Strategy process - concepts and contexts**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992 b.

MINTZBERG, H. *The fall and rise of strategic planning*. **Harvard Business Review**, Boston, jan./feb. 1994.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia** : um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; McHUGH, A., *Strategy formation in an adhocracy*. **Administrative Science Quarterly**. v. 30, p. 160-197, jun. 1985.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MITROFF, I. I.; MASON, R. O.; PEARSON, C. M. **Framebreak**: the radical redesign of american business. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

MONTANA, P. J. ; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUNIER, Bertrand. *Decision et cognition*. **Revue Française de Gestion**, p. 79-91, juin/juil./aôut. 1994.

NORMANN, R. **Management for Growth**. Nova Iorque: Wiley, 1977.

OLIVEIRA, D. de P.R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Quality mark, 1992.

PARSON, M. J.; CULLIGAN, M. J. **Planejamento de volta às origens**. São Paulo: Best Seller, 1988.

PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Anthony G. **As artes gerenciais japonesas**: métodos e sistemas dos executivos japoneses adaptados à realidade ocidental. 2 ed., Rio de Janeiro: Record, 1982.

PEREIRA, I. **Dicionário grego-português e português-grego**. 4. ed. Porto: Livraria Apostolado da Imprensa, 1969.

PERROW, Charles. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1967.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. Jr. **Vencendo a Crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. 10. ed., São Paulo: Harbra, 1986.

PETTIGREW, A. M. *Strategy Formulation as a Political Process*. **International Studies in Management and Organizations**, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. Nova Iorque: Harper & Row, 1978.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O Poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PINTO, V. B. Informação: a chave para a qualidade total. **Ciência da Informação**. Brasília, v.22, n.2, p.133-137, maio/ago., 1993.

PLATÃO. **Diálogos**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

PORTELLA, E. A terceira universidade. **Tendências da Educação Superior para o Século XXI**. Brasília: UNESCO/CRUB, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G., *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 79-91, maio/jun. 1998.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts and contexts**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992. p. 04-12.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood, Ill., Business one irwin, 1980

QUINN, James Brian; VOYER, John. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégica. In: **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço para uma teoria geral da administração. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RHENMAN, E. **Organization Theory for Long Range Planning**. Londres: Wiley, 1973.

RIBEIRO, Nelson de F. **O planejamento universitário e curricular**: teoria, método e modelo. Belém: Universidade Federal do Pará, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROWLEY, D. J.; LUJAN, H. D.; DOLENCE, M. G. **Strategic change in colleges and universities**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1982.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1979.

SCHEIN, Edgar. *What is culture?* In: FROST, Peter J. et al. (Orgs.). **Reframing organizational culture**. London: Sage, 1991.

SCHON, Donald A. **Beyond the stable state**. USA: The Norton Library, 1971.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.:

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCOTT, W. R. *The organization or environments: network, cultural and historical elements*. In: MEYER, John W., SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**. Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1957.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1994.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**. v. 37, n. 02. São Paulo: FGV, abr/jun 1997. p.18-30.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SIMON, H. A. *Rational decision making in business organizations*. **The American Economic Review**. Setembro, 1979.

SOUZA, F. das C. de. **O ensino da Biblioteconomia no contexto brasileiro**. Florianópolis : Ed. da UFSC, 1990.

STONER, J.A.F. **Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

TARGINO, M. das G. Bibliotecas Universitárias e especializadas de São Luís (MA). **R. Bibliotecon. Brasília**, v.16, n.1, p.19-32, jan./jun. 1988.

TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico**: a diferença entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TAYLOR, F. W. ***The principles of scientific management***. New York: Harper & Row, 1913.

THIOLLENT, M. J.-M. Aspectos qualitativos da metodologia de pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. **Caderno de Pesquisas**, São Paulo, n.49, p.45-50, maio 1984.

THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.

TOFLER, A. **A terceira onda**. São Paulo: Makron, 1989.

TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TZU, Sun. **A arte da Guerra**. 21 ed. São Paulo: Record, 1996.

VAN DEN DAELE, L. D. *Qualitative models in developmental analysis*. **Developmental Psychology**, v.1, n.4, p. 303-310, 1969.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VASCONCELLOS FILHO, P., MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico**: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de.; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WATERMAN Jr, Robert H. **O Fator Renovação**: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva. São Paulo: Harbra, 1989.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

WEICK, K.E., *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Massachussetts: Addison Wesley, 1979

WHIPP, R. *Creative deconstruction: strategy and organizations*. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). ***Handbook of organization studies***. London: Sage Publications, 1996. p. 261-275.